

# Manajemen Spiritual: Nilai Religi Sebagai Model Loyalitas Sumber Daya Manusia

*by Halim Wiryadinata*

---

**Submission date:** 23-Oct-2023 03:22PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2201660357

**File name:** Buku\_Referensi\_Manajemen\_Spiritual.pdf (5.23M)

**Word count:** 33249

**Character count:** 218741

# **MANAJEMEN SPIRITUAL:**

**Nilai Religi Sebagai  
Model Loyalitas Sumber  
Daya Manusia**

**HALIM WIRYADINATA**



*Editor:  
Maria P. Tjasmadi.*

# Manajemen Spiritual:

**Nilai Religi Sebagai Model Loyalitas Sumber Daya Manusia**

**OLEH:**

**Halim Wiryadinata**

**Editor:**

**Maria P. Tjasmadi**



**STTI Jakarta Press**

**2023**

Manajemen Spiritual: Nilai Religi Sebagai Model Loyalitas Sumber  
Daya Manusia

Oleh: Halim Wiryadinata  
Hak Cipta © pada penulis  
x + 111 hlm; 14 x 20 cm

Desain Sampul : Maria P. Tjasmadi  
Editor : Maria P. Tjasmadi  
Tata Letak : Evy P. Sianturi

Cetakan Pertama : Januari 2023

**Penerbit STTII J PRESS**  
**(Penerbit Buku dan Majalah Ilmiah)**

**ISBN:**

*Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini  
dalam bentuk apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit / penulis  
sesuai dengan Undang-undang Hak Cipta dan ajaran Alkitab.*



## PRAKATA

Buku ini ditujukan kepada para pembaca untuk melihat bagaimana nilai-nilai spiritual mampu membangkitkan kinerja sumber daya manusia. Pembahasan loyalitas sumber daya manusia menjadi bagian terpenting dari sebuah organisasi untuk mencapai cita-citanya. Oleh karena itu, buku ini dipersembahkan agar pembaca dapat memetik manfaat dari perusahaan yang menerapkan nilai religi. Sehingga perusahaan mampu bertahan di era disrupsi yang sarat dengan tantangan.

Buku ini diperuntukkan bagi akademisi, praktisi dan mahasiswa yang sedang menelaah kajian manajemen dan nilai-nilai spiritual. Buku ini memberikan dampak dan pengaruh terhadap loyalitas sumber daya manusia. Memicu pembangunan komunikasi yang sehat antara bidang manajemen sumber daya manusia dan agama serta sosiologi agama. Di akhir buku ini pembaca akan terkesan bahwa komunikasi pada setiap bidang keilmuan idealnya dapat membangun dialetika yang berdaya guna. Sehingga bermanfaat bagi pengembangan diri.

Agar pembaca mampu memahami isi buku ini, dianjurkan untuk membacanya secara berurutan dari bab pertama hingga akhir. Karena setiap bab memiliki keterkaitan yang berkelanjutan. Akhirnya, penulis mengucapkan selamat membaca. Tuhan Yesus memberkati

Januari 2023

Penulis

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR .....	vi
PRAKATA.....	viii
BAB I Tantangan Tugas Manajerial .....	1
A. Konsep Kepemimpinan .....	1
B. Studi Kasus .....	7
C. Pengambilan Keputusan.....	14
D. Peningkatan Loyalitas SDM .....	19
BAB II Manajemen Ilmu dan Manajemen Spiritual .....	21
A. Kapital dan Nilai Religi .....	21
B. Kapital Sosial dan Nilai Religi.....	30
C. Penelitian dan Pengembangan.....	42
BAB III Keseimbangan Subjek dan objek.....	45
A. Membangun Jembatan Keseimbangan.....	45
B. Desain Konstruksi Manajemen Spiritual .....	60
C. Pengembangan <i>organizational life</i> .....	64
Bab IV Efektivitas Model Manajemen Spiritual.....	67
A. Identitas Diri .....	67

B. Penatalayanan dan Keluarga.....	83
C. Peningkatan Ekonomi .....	90
BAB 5 Nilai Religi Pengampu SDM Profesional .....	91
A. Keutamaan Nilai Religi.....	91
B. SDM Berdaya Saing.....	93
Daftar Pustaka.....	95
GLOSARIUM.....	110
Index.....	112
BIODATA.....	115
RINGKASAN.....	117

Buku ini memberikan new insight terhadap sebuah perkembangan peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui pendekatan nilai religi. Pendekatan tersebut membangun sumber daya manusia agar mampu merefleksikan agama sebagai dasar kepercayaan serta tata nilai dalam bekerja. Penulis memaparkan bahwa hasil bekerja tidak selalu berkaitan dengan nilai ekonomis, tetapi juga rasa puas dan bangga. Nilai kepuasan kerja diperoleh dari pendekatan nilai religi. Melalui metode research and development dengan empat pendekatan, yaitu deskriptif analisis, partisipatif, quasi experiment, and mixed method konsep manajemen spiritual ini disampaikan oleh penulis dengan apik. Pembaca dapat menggunakan konsep intervensi terhadap sumber daya manusia, agar nilai religi dapat berdampak dan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.



Halim Wiryadinata lahir di Teluk Betung Bandar Lampung pada tahun 1976. Pendidikan sarjana ditempuh di Evangelical Theological College of Wales (ETCW) kolaborasi dengan University of Glamorgan, the United Kingdom pada tahun 1998. Selepas dari program Bachelor of Arts in Theology, pria ini melanjutkan Pendidikan di tempat yang sama untuk program Master of Theology. Lulus tahun 2000, kemudian me-

ngajar di Sekolah Tinggi Alkitab Tiranus Bandung hingga tahun 2002. Dipercayakan mengajar beberapa Sekolah Tinggi Teologi di Jakarta dan Tangerang pada area Teologi Perjanjian Baru, dan memulai mengikuti program Magister Manajemen di Universitas Pelita Harapan. Pada tahun 2003, gelar Magister Manajemen diraih pada konsentrasi Marketing (Pemasaran) terutama di cultural boundaries. Doktor Sosiologi Agama di selesaikannya pada Universitas Kristen Satya Wacana pada tahun 2021.



STTI J PRESS

ISBN

**Manajemen Spiritual:  
Nilai Religi Sebagai Model Loyalitas Sumber Daya  
Manusia**

**OLEH:**

**Halim Wiryadinata**



Manajemen Spiritual: Nilai Religi Sebagai Model Loyalitas  
Sumber Daya Manusia

Oleh: Halim Wiryadinata  
Hak Cipta © pada penulis  
x + 61 hlm; 14 x 20 cm.

Tata Letak dan Desain Sampul : Maria Patricia Tjasmadi  
Editor : Maria Patricia Tjasmadi  
Cetakan Pertama : Februari 2023

**Penerbit STTI Jakarta Press**

Jl. Lapangan Bola 34i. Kebon Jeruk – Jakarta Barat.

**ISBN: 978-623-98765-4-8**

***Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini  
dalam bentuk apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit /  
penulis sesuai dengan Undang-undang Hak Cipta dan  
ajaran Alkitab.***





## KATA PENGANTAR

Dalam banyak tulisan, kecerdasan spiritual ditempatkan sebagai kecerdasan yang tertinggi setelah kecerdasan emosional. Penempatan tersebut mau menunjukkan semangat berciri universalisme, bahwa manusia hidup ingin mencurahkan atau mendeosikan semuanya kepada Tuhan atau Sang Khalik. Terdapat irisan kesamaan fundamental filsafat (etika) semua agama (Sukrisno Agoes & Cenik Ardana, 2014) yakni (a) semua agama mengakui manusia memiliki tujuan tertinggi, selain tujuan hidup di dunia ini; (b) semua agama mengakui adanya Tuhan dan kekuatan tak terbatas yang mengatur alam semesta; (c) diperlukan etika untuk mengatur perilaku hidup manusia sekaligus mendorong tujuan puncak manusia; (d) semua agama memiliki ajaran moral yang bersumber dari kitab suci masing-masing, dan bersifat universal. Universalisme merupakan kata kunci yang dipegang semua orang untuk duduk bersama. Artikulasi kehidupan beragama diserahkan kepada masing-masing pemeluk tanpa “mengganggu” keunikan (values) masing-masing agama.

Dalam bingkai yang lebih luas disodorkan pertanyaan yang tajam dan mengagetkan kita semua, mengapa puncak-puncak karya pada jaman kuno dan renaissance, dimotori oleh para agamawan yang filsuf, sekaligus pada masa pasca industrialisasi karya

dipimpin dan dimotori oleh mereka yang memiliki sikap mental kuat, seolah ingin menunjukkan sikap mental yang kuat dibarengi disiplin tinggi-bukan sikap beragama yang simbolik dan ritual-akan menghasilkan bangsa yang besar. Jepang dan negara-negara barat telah menunjukkan dengan jelas agregasi sikap mentallah yang mendorong mereka menjadi bangsa yang lebih mapan.

Buku dari penelitian Manajemen Spiritualitas karya Halim Wiryadinata merupakan langkah kritis yang berani dalam mengupas aspek spiritualitas dalam berkarya. Jika dikatakan, bahwa pemimpin spiritual secara langsung memengaruhi kepercayaan berbasis kognitif dan kepercayaan berbasis afek(si) melalui proses mengidentifikasi visi dan memotivasi iman/harapan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi intrinsik pengikut untuk mengimplementasikan ide ide kreatif untuk mengejar visi organisasi (Yoshida et al., 2014), maka seharusnya “jejak pengaruh” tersebut dapat digali pada bawahannya.

Dengan mengambil PT. Ace Solusindo sebagai case study yang mana Model pengembangan SDM di ACE menggunakan pengembangan model SDM dari Harvard University, maka buku ini menjadi mata rantai rangkaian kritis terhadap pengelolaan sumberdaya manusia, lebih khususnya pengelolaan spiritual. Pengelolaan spiritual yang profan ini seharusnya mampu mendorong kinerja

Perusahaan secara holistik, sekalipun cara penilaiannya perlu dilakukan secara hati-hati.

Jika terdapat temuan yang bersifat konstruktif dalam penelitian yang dirangkai dalam buku ini, maka harus disikapi dengan keterbukaan berpikir bahwa usaha yang dilakukan oleh penulis merupakan cara khas dalam meneropong aktivitas bekerja dalam kontekstual religi. Temuan yang disajikan dijadikan bahan refleksi sekaligus tidak perlu berkecil hati karena justru stakeholders dari PT. Ace Solusindo memperoleh masukan berarti dari pengamat jeli.

Sebagai anggota komunitas dari KJA di seluruh Indonesia yang berjumlah 563 (catatan tahun 2022 akhir tahun), maka para pemangku kepentingan di KJA PT. Ace Solusindo diyakini berani mengambil sikap menghidupi dan memaknai temuan dalam buku tersebut.

Semoga buku tersebut dalam waktu ke depan dapat diperkaya oleh penelitian lanjutan dengan mengambil responden dari, misalnya para klien KJA yang selama ini dilayani.

Saya meyakini, buku ini memberi makna yang berarti bagi dunia praktisi dan memperkaya literature dalam riset yang berhubungan dengan manajemen spiritualitas yang masih jarang dilakukan di Indonesia.

Selamat membaca dan berkontemplasi dengan buku ini.

Y. Agus Bagus Budi N

*Pemimpin KJA PT ACE Solusindo*

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	viii
PRAKATA.....	ix
BAB I Tantangan Tugas Manajerial .....	1
A. Konsep Kepemimpinan.....	1
B. Studi Kasus .....	13
C. Peningkatan Loyalitas Sumber Daya Manusia .....	33
BAB II Manajemen Ilmu dan Manajemen Spiritual .....	39
A. Kapital dan Nilai Religi .....	39
B. Kapital Sosial dan Nilai Religi.....	55
C. Penelitian dan Pengembangan .....	78
BAB III Keseimbangan Subjek dan Objek .....	85
A. Membangun Jembatan Keseimbangan.....	85
B. Desain Konstruksi Manajemen Spiritual .....	105
C. Pengembangan <i>Organizational Life</i> .....	111
Bab IV Efektivitas Model Manajemen Spiritual.....	121
A. Identitas Diri .....	121
B. Penatalayan dan Kekeluargaan (83-90) .....	146

C. Peningkatan Ekonomi .....	160
BAB 5 Kesimpulan dan Saran .....	162
A. Kesimpulan .....	162
B. Saran .....	165
Daftar Pustaka.....	168
GLOSARIUM.....	187
Index .....	189
RINGKASAN .....	194

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Uji Normalitas Data Pretest-Posttest Permasalahan Manajemen spiritual SDM di PT ACE Solusindo Kelompok Eksperimen dan Kontrol .....	122
Tabel 2. Uji Homogenitas Data Pretest-Posttest Permasalahan Manajemen spiritual SDM di PT ACE Solusindo Kelompok Eksperimen dan Kontrol .....	125
Tabel 3. Rerata Hasil Pretest-Posttest Permasalahan Manajemen Spiritual SDM di PT ACE Solusindo Kelompok Eksperimen dan Kontrol .....	127
Tabel 4. Rekapitulasi Hasil Uji Beda Dua Rata-Rata Pretest-Posttest Permasalahan Manajemen spiritual SDM di PT ACE Solusindo Kelompok Eksperimen dan Kontrol .....	129
Tabel 5. Kriteria Perbedaan Peningkatan Posttest Permasalahan Manajemen spiritual SDM di PT ACE Solusindo Kelompok Eksperimen .....	130
Tabel 6. Perbedaan Peningkatan Pretest-Posttest Permasalahan Manajemen spiritual SDM di PT ACE Solusindo Kelompok Eksperimen .....	132
Tabel 7. Rerata N-gain Perkembangan Manajemen spiritual SDM PT ACE Solusindo .....	135
Tabel 8. Rerata N-gain Model Manajemen spiritual SDM PT ACE Solusindo .....	136

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Struktur Organisasi PT ACE Solusindo .....	18
Gambar 2. Logo ACE Solusindo .....	19
Gambar 3. Visi, Misi, dan Budaya Perusahaan ACE.....	27
Gambar 4. Faktor Pengambilan Keputusan .....	31
Gambar 5. Objektivitas Pengambilan Keputusan .....	32
Gambar 6. Konsep Manajemen Spiritual .....	53
Gambar 7. Pemikiran Buku The Shifting Capital .....	77
Gambar 8. Konsep Segitiga Gonzales.....	80
Gambar 9. Desain Empiris Manajemen Spiritual .....	80
Gambar 10. Desain Hipotetik Manajemen Spiritual.....	83
Gambar 11. Konsep Berpikir Manajemen Spiritual.....	103
Gambar 12. Desain Konstruksi Manajemen Spiritual.....	106
Gambar 13. Model Pengembangan Research and Development.....	109
Gambar 14. Tahapan Pengembangan Model Hipotetik .....	112
Gambar 15. Tahapan Pengembangan Model Manajemen spiritual .....	113
Gambar 16. Proses Penyusunan Kerangka Berfikir.....	116
Gambar 17. Treatment dan Control .....	122
Gambar 18. Grafik Indikator Manajemen Spiritual .....	135
Gambar 19. Grafik Dimensi Potensi, Aktivitasi dan Evaluasi .....	136



## PRAKATA

Monograf ini ditujukan kepada para pembaca untuk melihat bagaimana nilai – nilai spiritual mampu membangkitkan kinerja sumber daya manusia. Pembahasan loyalitas sumber daya manusia menjadi bagian terpenting dari sebuah organisasi untuk mencapai cita – citanya melalui pemahaman visi dan mision. Oleh karena itu, monograf ini ditulis untuk memperlihatkan bahwa penelitian di perusahaan Akuratdata Cendikiatama Ekspertia Solusindo menempatkan nilai spiritual sebagai pengembangan loyalitas karyawan melalui metode penelitian *Mixed Method Design*.

Monograf ini diperuntukan kepada para akademisi, praktisi dan mahasiswa dalam menelaah bagaimana nilai spiritual memberikan dampak dan pengaruh terhadap loyalitas sumber daya manusia. Monograf ini juga membangun komunikasi antara bidang manajemen sumber daya manusia dengan agama serta sosiologi agama. Tulisan monograf ini memberikan kesan bahwa komunikasi setiap bidang keilmuan membangun

dialetika, sehingga berguna bagi pengembangan sumber daya manusia.

Monograf ini memberikan kesatuan dalam membaca. Setiap bab memiliki keterkaitan satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu, monograf ini hendak dibaca setiap bab untuk mendapatkan kesan kesatuan dan *novelty* yang terbangun oleh monograf ini. Akhirnya, monograf ini dapat digunakan sebagai apresiasi bahwa nilai spiritual mampu membangun kinerja sumber daya manusia melalui implementasi rasa kebersamaan.

Februari 2023

Penulis

## BAB I

### Tantangan Tugas Manajerial

#### A. Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi berkembangnya sebuah organisasi baik profit maupun non-profit. Faktor kepemimpinan sangat menentukan arah, kebijakan serta peranan untuk membentuk sumber daya manusia.<sup>1</sup> Peranan pemimpin dapat mengubah manajemen sehingga perubahan dapat dirasakan oleh seluruh sumber daya manusia. Pemahaman konsep leadership telah dinyatakan oleh Nankervis et. al sebagai orang yang mengubah petunjuk ke arah yang lebih baik saat ia menulis, *“Leadership is about coping with change. Leaders establish direction by developing a vision of the future; then they align people by communicating this vision and inspiring them to overcome hurdles.”*<sup>2</sup>

Pengertian kepemimpinan sangat dibedakan dengan konsep manajemen, walaupun beberapa penulis menunjukkan bahwa kepemimpinan dan manajemen adalah sama. Konsep manajemen, bagi, adalah koordinasi dan kontrol terhadap

---

<sup>1</sup> Nur'Aida Sofiah Sinaga, Delpi Aprilinda, and Alim Putra Budiman, “Konsep Kepemimpinan Transformasional,” *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia* 1, no. 7 (July 27, 2021): 840–846, accessed February 6, 2023, <https://www.mendeley.com/catalogue/1d1451a1-0fac-3b67-a840-59e6e1d9222a/>.

<sup>2</sup> Terence C Nankervis, Alan R, Compton Robert L, McCharthy, *Strategic Human Resource Management* (Melbourne: Thomas Nelson, 1996), 313.

sebuah proses, sedangkan kepemimpinan yaitu konsep kepemimpinan perusahaan (*company leadership*) adalah alat yang mengubah peta budaya perusahaan (*company's culture*) dan sangat jelas mereka mengatakan, "... *leadership is a process of meaning construction through which followers agree to be influenced by others (their leaders) in the framing of their society reality as a viable basis for action.*"<sup>3</sup> Pemahaman tersebut memberikan pengertian bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mengikuti pemikirannya. Oleh karena itu, pemahaman kepemimpinan memiliki faktor untuk membentuk suatu kepribadian dalam mempengaruhi orang lain.

Fairholm menulis tentang *the spiritual heart of leadership* atas sebuah karya dari Senge yang mengubah manajemen SDM sebagai *learning organization* yang ditandai perkembangan kinerja SDM secara berkelanjutan sebagai tanggapan terhadap perubahan perilaku konsumen.<sup>4</sup> Dengan adanya perubahan perilaku konsumen, maka organisasi dibutuhkan perubahan dan menambahkan elemen spiritual di kepemimpinan. Oleh karena itu, pengertian kepemimpinan dan manajemen memiliki dasar yang berbeda, sehingga kepemimpinan merupakan keahlian seseorang mengatur serta memberi motivasi agar sumber daya manusia mampu bekerja dengan maksimal. Faktor spiritual

---

<sup>3</sup> David McCalman, James and Potter, *Leading Cultural Change* (London: Morgan Page Limited, 2015), 108.

<sup>4</sup> Gilbert W Fairholm, *Perspective on Leadership* (London: Quorum Books, 1998), 93.

menjadi sesuatu pembeda dengan konsep kepemimpinan masa lalu, karena pemahaman bahwa kekuatan spiritual membentuk suatu pribadi untuk berinteraksi pada diri sendiri dan orang lain lebih berguna.

Akhir – akhir ini, banyak para penelitian di manajemen sumber daya manusia (MSDM) melakukan eksplorasi terhadap nilai – nilai spiritual untuk pembangunan sumber daya manusia melalui sisi kepemimpinan dan spiritualitas. Pengembangan nilai spiritual memberikan tempat kepada pemimpin untuk membangun dan mengharapkan sebuah konsep loyalitas SDM ditingkat perusahaan atau organisasi. Silvestro mengajukan bahwa loyalitas karyawan adalah kapabilitas untuk tinggal di sebuah organisasi dengan jangka waktu yang lama (Silvestro 2002). Ia menyatakan jangka waktu tinggal di sebuah organisasi dan mengerjakan pekerjaan pada sebuah organisasi menyatakan sebuah loyalitas karyawan. Hal ini menjadikan pemahaman kuno perihal seorang karyawan berada dalam suatu organisasi yang cukup lama, lalu dinamakan sebuah loyalitas. Faktor betah di sebuah organisasi dibentuk oleh seorang pemimpin dalam mengelola sumber daya manusia agar mencapai cita – cita yang di-inginkan.

Kepemimpinan sangat efektif dalam membantu sumber daya manusia untuk bekerja lebih maksimal. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai cita – cita organisasi. Oleh karena itu, tidak semua pemimpin memiliki kepemimpinan yang efektif, sehingga sesuai dengan

pepatah *not all leaders are manager, nor for that matter are managers are leaders*. Oleh karena itu, teori kepemimpinan memiliki beberapa nilai yang menjadikan pemimpin sebagai pemimpin yang sesungguhnya. Beberapa teori tentang kepemimpinan, menurut Stephen Robbins<sup>5</sup>, yaitu:

1. *Trait theory* menyatakan bahwa kepemimpinan adalah bawaan dari seseorang untuk memimpin. Contoh Soekarno memiliki karakter seorang pemimpin karena dia dilahirkan sebagai pemimpin. Teori ini sulit sekali menentukan bahwa seseorang dilahirkan sebagai seorang pemimpin. Oleh karena itu, teori ini memiliki empat kekurangan yang harus diperhatikan. Pertama, tidak ada prinsip universal terhadap pemimpin yang dilahirkan. Kedua, *trait* memprediksi perilaku yang lemah daripada yang kuat. Tiga, teori ini sulit untuk menentukan penyebab dan akibat. Ke-empat yaitu *trait theory* lebih melihat tampak muka, tetapi tidak dapat melihat efektivitas pemimpin. Hal tersebut memberikan bahwa *trait theory* meninggalkan teori ini untuk menjelaskan tentang kepemimpinan.
2. *Behavioural theory* yaitu teori yang mengajukan beberapa hal yang membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin. Karakter pemimpin dapat dilihat dari kesehariannya, dan pemimpin tersebut dapat dibentuk melalui *training* dengan program – program

---

<sup>5</sup> Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications, Development, 1996*.

kepemimpinan untuk membentuk perilaku sebagai seorang pemimpin.

3. *Contingency theory* menempatkan grup terhadap pemimpin yang cocok sehingga terjadinya kecocokan antara karyawan dan pemimpin untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik.
4. *Neo charismatic theory* menekankan pada simbolik, emosi dan komitmen yang luar biasa dari bawahannya. Para bawahan menganggunkan symbol dari kepemimpinan dan menyatakan komitmen yang tinggi untuk melakukan dan mensukseskan kepimpinannya.

Efektivitas seorang pemimpin menjadi focus utama dalam kepemimpinan baik dalam organisasi maupun perusahaan. Efektivitas memberikan dampak untuk bekerja yang seminimal mungkin untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Pemimpin harus jeli dan mampu melihat kondisi serta membangun sumber daya manusia, sehingga efektivitas tersebut dapat di implementasikan secara nyata. Ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam efektivitas<sup>6</sup> yaitu:

1. *Leader-member relation* yaitu menempatkan rasa percaya dan respek baik terhadap karyawan maupun pemimpin. Nilai percaya dan respek memberikan rasa saling menghargai serta menghormati untuk membentuk

---

<sup>6</sup> Siti Nur Aisah, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan," *Bulletin of Management and Business* 1, no. 2 (October 15, 2020): 42–50.

sebuah relasi yang baik dalam bekerja serta membentuk rasa kebersamaan.

2. *Task structure* memberikan arahan dan petunjuk yang jelas, sehingga karyawan dengan mudah mengikuti alur dan pemikiran yang baik untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Penugasan yang terstruktur memberikan rasa kepercayaan yang baik untuk bekerja lebih jelas dengan objektif yang jelas. Hal ini membentuk sebuah kepribadian bahwa pemimpin dan bawahan membentuk relasi yang baik.
3. *Position power* meberikan kejelasan atas *hiring, firing, disiplin, promosi dan penggajian*. Jika terdapat kejelasan terhadap hal – hal tersebut, maka hubungan antara karyawan dan pemimpin dalam menciptakan efektivitas seorang pemimpin.

Hitt et. al.<sup>7</sup> memandang kepemimpinan strategik untuk menciptakan perubahan strategis dalam perusahaan yaitu memberdayakan orang lain (*empowering others*) sebagai kemampuan dalam kepemimpinan strategik. Kepemimpinan strategik, bagi Kono,<sup>8</sup> adalah kemampuan yang krusial untuk mengelola secara operasional perusahaan secara efektif dan kinerja tinggi dari waktu ke waktu. Oleh sebab itu, pemimpin

---

<sup>7</sup> Micheal A Hitt, R. Duanne Ireland, and Robert E Hoskisson, *Strategic Management (Competitiveness and Globalization)* (Ohio: South-Western College Publishing, 2001).

<sup>8</sup> T Kono, "A Strong Head Office Makes A Strong Compnay," *Long Range Planning* 32 (1999).



perusahaan memerlukan *managerial mind-set* untuk memahami perusahaan dengan baik sebagai kompetensi inti dalam daya saing strategis perusahaan.<sup>9</sup> Dengan demikian, kepemimpinan strategik memerlukan pemberdayaan SDM (*empowering people*) serta memperlengkapi SDM dengan kemampuan dan keahlian sebagai tenaga kerja perusahaan. Hal ini dipandang bahwa SDM adalah *human capital* yang memerlukan investasi sebagai sumber kepercayaan dalam peningkatan loyalitas pada pekerjaan.

DeCarolis dan Deeds<sup>10</sup> mengungkapkan bahwa pelatihan dan pengembangan yang efektif (*effective training and development*) sangat penting, karena pengetahuan menjadi lebih integral untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan yang kompetitif bagi SDM. Sejalan dengan pemikiran DeCarolis dan Deeds, maka Lee dan Miller<sup>11</sup> yang menekankan bahwa pembangunan SDM sangat penting untuk meningkatkan loyalitas SDM pada kualitas pekerjaan. Hitt et. al.<sup>12</sup> kembali menekankan bahwa SDM adalah bagian terpenting dari

---

<sup>9</sup> Hitt, Ireland, and Hoskisson, *Strategic Management (Competitiveness and Globalization)*.

<sup>10</sup> D. M. DeCarolis and D. L. Deeds, "The Impact of Stocks and Flows of Orgazational Knowledge on Firm Performance: An Empirical Investigation of the Biotechnology Industry," *Strategic Management Journal* 20 (1999): 953–968.

<sup>11</sup> J. Lee and D. Miller, "People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean Firms," *Strategic Management Journal* 20 (1999): 579–593.

<sup>12</sup> Hitt, Ireland, and Hoskisson, *Strategic Management (Competitiveness and Globalization)*.

kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan menopang budaya organisasi yang efektif. Azeem<sup>13</sup> menunjukkan bahwa perusahaan dapat mengembangkan budaya perusahaan untuk mendapatkan tindakan strategis untuk SDM dalam meningkatkan loyalitas pada pekerjaan. Fiol<sup>14</sup> dan Barney<sup>15</sup> saat mereka menyajikan bahwa budaya organisasi (perusahaan) menjadi sumber keuntungan kompetitif yang membantu perilaku SDM dalam mencapai loyalitas.

Robbins<sup>16</sup> menekankan bahwa kepemimpinan dalam perusahaan memiliki ‘gaya sentrifugal’ atas keberlangsungan operasional perusahaan terutama dalam memimpin SDM menuju visi. Efektivitas pemimpin, menurut Howell dan Avolio<sup>17</sup>, diukur dengan kesuksesan dalam memimpin SDM untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, pemimpin

---

<sup>13</sup> Muhammad Azeem et al., “Expanding Competitive Advantage through Organizational Culture, Knowledge Sharing and Organizational Innovation,” *Technology in Society* 66 (August 1, 2021): 101635, accessed June 16, 2021, <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0160791X2100110X>.

<sup>14</sup> C. M. Fiol, “Managing Culture as Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage,” *Journal of Management* 17 (1991): 191–121.

<sup>15</sup> J. B. Barney, “Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?,” *Academy of Management Journal* 11 (1986): 656–665.

<sup>16</sup> Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*.

<sup>17</sup> J. M. Howell and B. J. Avolio, “The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?,” *Academy of Management Executive* (1992): 43–55.

perusahaan menempatkan komitmen SDM (kepercayaan atau *trust*) sebagai elemen penting untuk peningkatan loyalitas SDM pada pekerjaan. Dengan kata lain, produktivitas pekerjaan akan meningkat ketika pemimpin memberikan *trust* terhadap SDM pada pekerjaannya, karena *trust* sebagai fondasi dari kepemimpinan serta penghargaan SDM sebagai jati dirinya.

Pinto et. al.<sup>18</sup> memandang kerangka *training and development* sebagai elemen penting dalam mempertahankan SDM dan meningkatkan loyalitas SDM dengan memperlengkapi pendidikan (*skill*) bagi kelangsungan kehidupan perusahaan. Sejalan dengan pemikiran Szabo<sup>19</sup> dalam menghargai pentingnya *training and development* bagi SDM untuk meningkatkan kapasitas kemampuan pada pekerjaan dalam meningkatkan kinerja dan loyalitas SDM terhadap pekerjaan. Dengan demikian, kepemimpinan membangun konsep program intervensi kepada SDM dalam meningkatkan loyalitas SDM pada pekerjaan untuk menghasilkan peningkatan kinerja.

---

<sup>18</sup> Luís Pinto, Eusébio Nunes, and Sérgio Sousa, "A Framework to Improve Training and Development of Workers' Technical Skills: Effects on Operational Performance during Company Relocation," in *Procedia Manufacturing*, vol. 51 (Elsevier B.V., 2020), 1806–1813.

<sup>19</sup> J. C. Szabo, "Honing Worker's Basic Skills," *Nation's Business*, no. May (1994): 69.

Secara teoretis konsep loyalitas yang dibangun oleh para pendahulu seperti Terence Nankervis et. al.,<sup>20</sup> Storey et. al.,<sup>21</sup> Steers,<sup>22</sup> Meyer dan Allen,<sup>23</sup> Widhistuti,<sup>24</sup> Lipou<sup>25</sup> dan Adiwibowo<sup>26</sup> menyatakan bahwa loyalitas SDM merupakan bagian dari kultur organisasi melalui bentuk *employee influence and involvement, human resource flow, reward systems and work systems* untuk mendapatkan loyalitas dalam bingkai MSDM melalui peranan kepemimpinan. Peranan pemimpin sangat dibutuhkan untuk membangun loyalitas sumber daya manusia. Konsep Loyalitas SDM, secara teoretis, melalui kerangka sistem MSDM dalam *reward system, working system, dan human resource flow*. Terbungkusnya MSDM dalam sistem manajemen diharapkan mendapatkan nilai loyalitas melalui kenyamanan baik lingkungan dan *reward system*. Hal ini tidak semata – mata menjadi indikator utama dalam membangun

---

<sup>20</sup> Nankervis, Alan R, Compton Robert L, McCharthy, *Strategic Human Resource Management*.

<sup>21</sup> John Storey, Dave Ulrich, and Patrick M. Wright, *Strategic Human Resource Management* (New York: Routledge, 2019).

<sup>22</sup> Richard M. Steers, *Efektivitas Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2005).

<sup>23</sup> John P. Meyer and Natalie Jean. Allen, "Commitment in the Workplace : Theory, Research, and Application" (1997): 150.

<sup>24</sup> Hardani Widhiastuti, *Membangun Loyalitas Sumber Daya Manusia* (Semarang: Semarang University Press, 2012).

<sup>25</sup> Lavinia Raluca Corneanu- Lipou, "The Influencen on Employee Loyalty and Stress Management upon the Organizational Performance," *Studiee Economiche* XXIV (2017): 43–52.

<sup>26</sup> A Suyunus Adiwibowo, Rumah Sakit, and Asrama Haji, "Kepemimpinan Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan RSJ Menur Surabaya," *Jurnal Manajemen Bisnis* 2, no. 1 (2012): 41–58.

loyalitas SDM, tetapi *workplace spirituality* memberikan makna SDM untuk memahami pekerjaan dan bekerja.

Hasil penelitian model Manajemen spiritual dengan konsep loyalitas serta indikator tujuan dan indikator penatalayan sangat dominan sekali dalam membangun loyalitas SDM. Gaya kepemimpinan perusahaan memberikan makna yang terdalam bagi SDM untuk memahami pekerjaan dan bekerja, sehingga arahan dan masalah pekerjaan dapat diselesaikan melalui pendekatan *leadership*. Hal ini mendukung pemikiran dan konsep teori Fairholm<sup>27</sup> atas kepemimpinan yang berbasis spiritual dalam menghadapi perubahan perilaku klien atau konsumen. *Spiritual leadership* dalam indikator penatalayan memberikan kontribusi sebesar dalam pembangunan sumber daya manusia. Oleh karena itu, kontribusi *workplace spirituality* sangat dominan dalam membangun loyalitas. George Gonzales<sup>28</sup> bahwa *workplace spirituality* memberikan dampak yang signifikan dalam perkembangan SDM untuk memaknai serta menginternalisasi bekerja dan pekerjaan.

Konsep kepemimpinan untuk membangun loyalitas SDM dengan menginternalisasi makna pekerjaan dan bekerja untuk melihat perspektif makna klien. Internalisasi visi, misi dan tujuan perusahaan dalam SDM melalui model kepemimpinan spiritual membangun nilai loyalitas sehingga SDM mampu memahami dan memaknai klien sebagai partner dalam bekerja

---

<sup>27</sup> Fairholm, *Perspectives on Leadership*.

<sup>28</sup> George Gonzales, *Shape - Shifting Capital* (Lanham, Maryland: Lexington Books, 2015).



dan pekerjaan. Konsep *habitus* SDM oleh Bourdieu<sup>29</sup> bahwa SDM mampu membentuk budaya organisasi melalui kapital dan lapangan. Bourdieu benar dalam menjelaskan bahwa individu mampu memberikan pengaruh pada lingkungan (*social space*) dan terjadi interaksi dengan kapital (ekonomi, kultur, dan sosial) untuk menciptakan *symbolic field*. Model Manajemen spiritual mampu membangun individu SDM untuk berinteraksi dengan lapangan (*social space*) melalui pemahaman arti bekerja dan pekerjaan untuk menciptakan nilai klien sebagai *symbolic field*.

Konsep *Habitus* dalam menjelaskan bahwa perilaku SDM sebagai dimensi kolektif yang dipengaruhi oleh sejarah dalam kumpulan persepsi, pemikiran, perasaan, evaluasi, bicara dan perilaku sebagai praktik manifestasi. Oleh karena itu, model manajemen spiritual mampu memberikan peningkatan nilai loyalitas SDM melalui indikator penatalayanan dan indikator tujuan dalam bingkai pemikiran Bourdieu, *habitus*. Oleh karena itu, pernana kepemimpinan untuk membentuk sumber daya manusia dalam perilaku untuk menghasilkan loyalitas diperlukan keahlian serta ketahanan untuk menciptakan loyalitas melalui kepemimpinan. Nilai – nilai kepemimpinan sangat dibutuhkan untuk membentuk *habitus* sumber daya manusia dan memberikan makna terhadap kepemimpinan. Hal

---

<sup>29</sup> Piere Bourdieu, *Language and Symbolic Capital* (Cambridge: Polity Press, 1991); Pierre. Bourdieu, "The Forms of Capital," in *In The Sociology of Economic Life*, ed. Taylor and Francis (New York: Greenwood, 2018), 78–92; Pierre. Bourdieu, *The Logic of Practice* (Cambridge: Polity, 1990).

ini memberikan pelajaran bahwa kepemimpinan selalu memiliki focus untuk pengembangan sumber daya manusia serta membentuk karakter karyawan untuk Tangguh dalam mencapai cita – cita.

Kepemimpinan diharapkan membangun nilai spiritual untuk memberikan dampak terhadap pengembangan sumber daya manusia dalam segala bidang. Pertumbuhan nilai spiritual memberikan peningkatan loyalitas sumber daya manusia melalui internalisasi pemaknaan dari setiap perbuatan.

## B. Studi Kasus

Pada buku ini mengajukan sebuah kasus peningkatan loyalitas sumber daya manusia melalui sebuah program intervensi di perusahaan PT. Akuradata Cendikiatama Ekspertia Solusindo atau yang disebut PT. ACE Solusindo. ACE Solusindo adalah perusahaan jasa akuntansi pembukuan serta administrasi perpajakan. ACE berkedudukan di Provinsi DKI Jakarta, kota Jakarta Barat, kelurahan Kembangan Utara, Kecamatan Kembangan. ACE sudah berdiri sejak tahun 2013 dan melayani klien dengan berbagai sektor industri dan manufaktur. Oleh karena itu, bab empat ini akan membahas Manajemen spiritual, Loyalitas, Nilai Religi dan MSDM dalam bingkai sejarah ACE, budaya organisasi di lingkungan ACE, Identitas ACE (logo, visi, misi, serta pemberian nama perusahaan) dan pemilihan ACE sebagai *locus* penelitian Manajemen spiritual.

ACE Solusindo dibentuk atas prakarsa dari Bapak Christison Kurniawan, MBA ketika ia memahami makna dari pekerjaan yang jujur dan prosedural. Pengalaman pekerjaan Bapak Christison Kurniawan sebagai konsultan manajemen di berbagai perusahaan serta diberikan kepercayaan untuk menduduki jabatan – jabatan tertinggi di perusahaan. Pengalaman dari Bapak Christison Kurniawan dalam mengelola keuangan dan perpajakan perusahaan memberikan makna atas kepercayaan SDM dalam menginput, menghitung dan mempresentasikan perihal keuangan dan perpajakan perusahaan. Hal ini menjadi beban bagi Bapak Christison Kurniawan untuk dipikul sebagai pimpinan perusahaan dan ia berkata bahwa melalui wawancara:

“Awalnya itu karena tekanan administrasi akuntansi perpajakan, sehingga saya mencari teman untuk membantu meringankan beban. Dari sekian banyak teman yaitu melalui doa saya terbayang wajah pak Yosep. Sekian lama sudah tidak telpon beliau, lalu saya telpon ajak ketemu, saya jelaskan semuanya, dan pak Yosep akhirnya oke tidak apa-apa, saya bantu sebisanya. Kemudian saya melakukan rekrut. Lalu saya ajak anak saya Fanny, ternyata dia ikut terpanggil meringankan beban orang tuanya, makanya dia bersedia juga masuk dalam perusahaan ini. Seiring berjalannya perusahaan ini, lalu saya serahkan ke Fani, saya bantu rekrut yang berbobot untuk membantu meringankan beban teknis. Puji Tuhan semua itu seperti jalan yang sudah ditentukan Tuhan.”

Beban tersebut diutarakan kepada Bapak Yosep Agoes Budi untuk mendirikan perusahaan jasa keuangan dan administrasi perpajakan. Beban tersebut juga terungkap dari wawancara dengan Bapak Christison Kurniawan sebagai berikut:



“Kalau cita-cita sudah ada dari dulu karena orang tua adalah pelaku bisnis. Jadi berpikir kalau suatu saat bisa berdagang sendiri. Sempat di Pekalongan punya UMKM. Kalau istilah sekarang warung sembako. Saya pisahkan antara grosiran dan ritel. Saat pindah ke Jakarta karena tidak siap mental dan pikiran, jadi kami kerja dulu sambil siapkan bidang bisnis seperti apa yang nantinya diguluti. Sebagai orang percaya, hal itu dibawa dalam doa. Doa itu dikabulkan oleh Tuhan, saya pilih bisnisnya lebih ke service dan jasa, makanya berdirilah perusahaan ini. Secara apa ya, mungkin jalan Tuhan ada baiknya kita merasakan ada tekanan bertubi-tubi. Sebetulnya, pada awal saya banyak berkenalan dengan teman yang ada di jasa perpajakan. Di setiap perusahaan yang saya kerja dulu saya perkenalkan mereka. Hanya saja owner kurang percaya dan selalu melimpahkan kepercayaannya untuk saya. Mereka katakan, jika suatu saat ada pemeriksaan, kamu harus tanggung jawab Christ. Wah, tekanan itu bagi saya super berat, karena perusahaan besar melimpahkan tanggung jawab ke saya, akhirnya saya ya terus terang berdoa dan saya diarahkan untuk mengajak teman mendirikan sendiri, daripada harus konyol gitu, menanggung beban ini. Dari situ saya dirikan perusahaan ini bersama pak Yosep. Puji Tuhan itu bisa menyelesaikan tekanan pada saya. Bisnis itu awalnya tidak mulus. Seperti pepatah dari Konghucu, segala sesuatu di awal itu tidak mudah, tapi mampukah kita bertahan dan bertekun, apalagi berdoa. Dan ACE mampu bertahan dan terus berkembang. Puji Tuhan itu.”

Oleh karena itu, Christison dan Yoseph mempersiapkan diri untuk membentuk perusahaan yang bergerak pada jasa akuntansi dan administrasi perpajakan dengan mengusung komitmen bersih dan prosedural untuk tidak mengalami permasalahan dimasa yang akan datang. Hal ini menuntun Fanny Magdalena menuturkan pada wawancara yaitu:

“Awal ceritanya, ini kan ada karena kecelakaan. Dalam tanda kutip kecelakaan yang baik. Waktu itu ayah saya diminta untuk bertanggungjawab pada laporan keuangan salah satu klien. Di mana yang membuat laporan keuangan sebenarnya adalah teman ayah saya, dan laporan itu salah. Namun ayah saya yang diminta untuk bertanggungjawab karena beliau yang tanda tangan di atas SPT. Nah dari situ akhirnya kami bersepakat untuk bikin saja sendiri. Padahal waktu itu saya masih S1, ilmu juga sudah ketinggalan jauh, tapi puji Tuhan, ada teman ayah saya yang mau membantu dan hingga saat ini jadi partner kerja.”

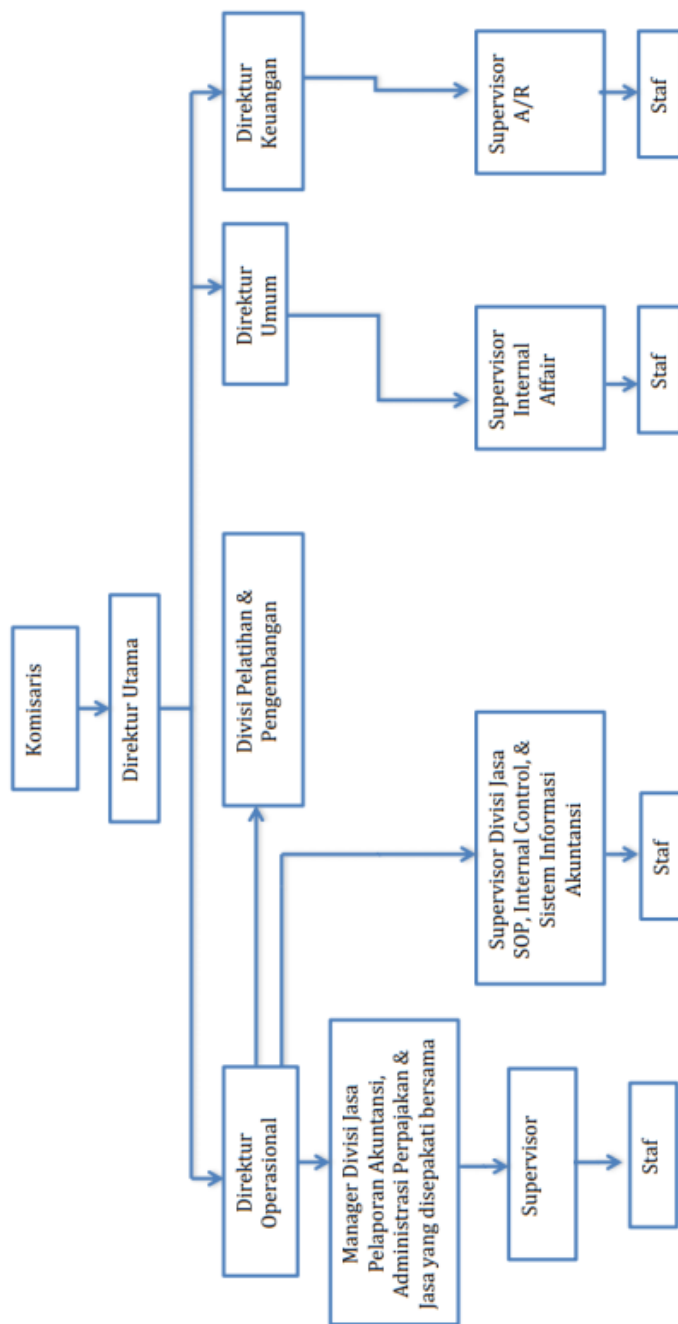
Komitmen mereka melahirkan sebuah perusahaan pada tanggal 1 Juli 2013 dengan kepemilikan saham dibagi menjadi beberapa komposisi yaitu 30% (Fanny Magdalena K), 25% (Sophie Isabela Magdalena), 30% (Erlina, alamarhumah, Jusuf Effendi), 10% (Yoseph Agoes Budi Nurani) dan 5% (Fitriani). Christison Kurniawan, akhirnya, memformulasikan perusahaan ini bernama PT Akuradata Cendikiatama Ekspertia (ACE) Solusindo.

ACE lahir sebagai perusahaan jasa akuntansi dan administrasi perpajakan dengan memperkerjakan 4 (empat) SDM sebagai awal berkiprahnya ACE di dunia jasa akuntansi dan administrasi perpajakan. Ke-empat SDM tersebut yaitu: Fanny Magdalena sebagai Direktur Pelaksana, Fitriani sebagai Direktur Operasional, Fatma sebagai administrasi serta Heru sebagai *courier*. ACE dipimpin oleh Bapak Yoseph Agoes Budi Nurani dan bertempat di Perumahan Taman Kota Blok B2 No.26, Jakarta Barat, Kecamatan Kembangan, Kelurahan Kembangan,

Jakarta Barat, Provinsi DKI Jakarta. Dengan bertambahnya pekerjaan, maka ACE menerima SDM yang berkelanjutan dalam melayani para klien – klien dibidang akuntansi dan administrasi perpajakan sebanyak 15 SDM. SDM di ACE memiliki latar belakang akuntansi serta perpajakan sesuai syarat dalam bekerja, kecuali 3 SDM sebagai *courier* data sehingga tidak memiliki syarat akuntansi dan perpajakan.

Pada tanggal 24 Februari 2014, ACE telah terdaftar menjadi Badan Hukum Perseroan Terbatas (PT) serta ACE resmi menjadi Kantor Jasa Akuntansi (KJA) dengan izin usaha Kementrian Keuangan Republik Indonesia (KMRI) No 66/KM.1PPPK/2017 untuk melayani badan usaha dalam negeri dalam hal pembukuan dan akuntansi. Saat ini, ACE melayani sebanyak 115 perusahaan berbadan hukum di Indonesia serta ratusan individu dalam hal administrasi perpajakan. Sesuai dengan jasa yang diberikan oleh ACE, maka ACE memiliki pelayanan sebagai berikut: Jasa Uji Tuntas Laporan Keuangan, Jasa Pembukuan/Akuntansi, Jasa Akuntansi Perpajakan, Jasa Uji Tuntas Perpajakan, Jasa Yang disepakai Bersama (Agreed upon Procedure), Jasa Perencanaan Pajak, dan Jasa Pembuatan Sistem Akuntansi. Oleh karena itu, ACE mengusung *tagline* yaitu: **“Serve with Integrity and Loyalty”**.

Gambar 1 Struktur Organisasi PT ACE Solusindo



Sejarah terbentuknya perusahaan ACE, menurut wawancara dengan Fanny, adalah jawaban untuk menyelesaikan permasalahan tentang pembukuan akuntansi serta administrasi perpajakan bagi setiap individu dan perusahaan agar tidak berkesusahan dikemudian hari. Ia bertutur bahwa makna tanggung – jawab menjadi prioritas bagi perusahaan ACE dalam melayani klien agar tidak menjadi celah dalam menyajikan laporan keuangan dan administrasi perpajakan.

Pada masa persiapan pembentukan ACE, maka Christison Kurniawan memiliki konsep penamaan perusahaan yaitu Akuradata Cendikiatama Ekspertia Solusindo. Pemahaman nilai Christison yaitu ACE bergerak didunia akuntansi dan perpajakan, maka perusahaan ini harus akurat dalam menyajikan data baik kepada klien maupun pihak berwenang. Sedangkan, Cendikiatama memiliki nilai kepakaran, karena SDM yang bekerja harus memiliki kemampuan akuntansi dan perpajakan sebagai keilmuannya. Nilai pada Ekspertia yaitu keahlian SDM dalam bekerja dibidang akuntansi dan perpajakan untuk memberikan solusi (solusindo) bagi klien. Oleh karena itu, ACE Solusindo memiliki nilai – nilai kepakaran dalam bidang akuntansi dan administrasi perpajakan.

Gambar 2. Logo ACE Solusindo



Logo ACE, seperti gambar 1, dibentuk dengan nilai – nilai yang terkandung didalamnya. ACE menggunakan warna biru dominan untuk menunjukkan ketenangan didalam perusahaan. Logo memiliki bentuk segitiga dan sekop (*spade*) menunjukkan nilai – nilai yang terkandung. Bentuk segitiga membentuk gambaran dari perusahaan, klien dan lingkungan. Hal ini dimaksudkan yaitu berkembangnya perusahaan harus diikutsertakan dengan berkembangnya klien dan lingkungan. Sedangkan, gambar sekop (*spade*) memiliki nilai tertinggi didalam permainan kartu, maka melambangkan nilai tertinggi didalam berjalannya perusahaan. Oleh karena itu, kehadiran perusahaan ACE, bukan hanya sebagai perusahaan yang mencari keuntungan, tetapi juga membangun lingkungan disekitar. Christison mengatakan bahwa logo ini memiliki konsep nilai religi Kristiani yaitu nilai tanggung-jawab, kejujuran dan kerendahan hati.

Logo ACE mencerminkan dari visi dan misi perusahaan. Visi ACE yaitu “Menjadi Kantor Jasa Akuntansi (KJA) yang dikenal dan diakui baik oleh Lembaga Negara maupun Lembaga Profesional di Indonesia yang berintegritas, jujur dan dapat dipercaya.” Sedangkan, misi ACE yaitu: “(1) Melayani semua kebutuhan klien dengan berdedikasi professional dan bertanggung jawab sesuai dengan undang – undang dan peraturan berlaku. (2) Menerima staf yang memiliki integritas, independen, jujur serta dapat mengikuti perubahan dan kebijakan akuntansi berdasarkan undang – undang.”

Secara umum bahwa identitas perusahaan ACE yaitu melayani klien dengan rasa tanggung-jawab untuk membantu penyajian laporan keuangan dan administrasi perpajakan dengan baik, rapi dan benar. Pelayanan kepada klien memberikan rasa nyaman serta keyakinan bahwa laporan keuangan memiliki validitas dan realibilitas yang benar sesuai yang diundang-undang-kan.

*The tagline ACE, Serve with Integrity and Loyalty*, adalah komitmen SDM ACE dalam melayani klien dan sesama anggota SDM di ACE. Komitmen ini didasari oleh ‘beban’ dari pendiri, Christison, untuk melayani klien dengan aman dan nyaman pada laporan keuangan serta administrasi perpajakan. Oleh karena itu, Christison mengatakan bahwa:

“Menjalankan system, jangan sesekali mencari jalan singkat yang bukan procedural. Dua dalam tutur kata jangan harus marah-marah saja jika ada kesalahan, tapi membuka cakrawala berpikir mereka, diajak diskusi yang salah yang mana, solusinya apa? Kalau dimarahi tanpa solusi itu tidak baik bagi karyawan. Itu selalu kita tekankan, selesaikan masalah dengan solusi yang tepat. Tiga, jika semua lancar, tidak ada kendala besar dalam perusahaan mari kita rayakan bersama pencapaian itu. Dan itu mereka rasakan happy, itu hasil bersama yang dirayakan. Hal itu akan membentuk tali persaudaraan yang erat di dalam perusahaan ini.”

Tali persaudaraan yang dibangun oleh pendiri dan pimpinan ACE untuk membentuk komitmen SDM yang berintegritas dalam menyajikan laporan keuangan yang dapat dipertanggung-jawabkan secara kredibel, transparansi serta akuntabilitas dan membangun komitmen loyalitas pada pekerjaan dan

perusahaan. Ini ditekankan oleh Christison ketika ia mengatakan:

”Loyalitas saya ibaratkan “hidup mati saya adalah ACE”. Kalau saya katakan seperti itu, mungkin saja berlebihan. Saya coba untuk mendapatkan indicator dalam loyalitas antara lain, absensi: mereka tidak sengaja untuk mencari-cari kesempatan untuk bolos, mereka disiplin dalam kehadiran, terselesaikannya pekerjaan secara bertanggungjawab: artinya walaupun ada kesalahan mereka tetap bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan itu dan bertanggungjawab atas kesalahan yang dibuat dengan perbaikan, sehingga ada peningkatan mutu.”

Komitmen *tagline* tersebut diresapi oleh SDM saat Destry menyatakan bahwa loyalitas adalah “saya tidak hitung-hitungan dengan pekerjaan di ACE. Mungkin karena ACE tidak perhitungan ke saya juga yah, kayak saya telat setengah jam itu kayak it’s okay. Akhirnya saya menerapkan loyalitas yang saya rasakan adalah ACE kapanpun butuh saya monggo, bahkan dihari liburpun ayok. Kadang ada beberapa klien yang “aduh saya bisanya hari sabtu, saya bisanya hari minggu”. Saya tuh bukan tipe orang yang ini,ini,ini dihitung lembur dan lain sebagainya dan itu saya lakuin gitu.” Loyalitas, bagi Fatma, adalah “itu bukan waktu. Tapi tetap bertanggungjawab pada klien dan perusahaan.” Dengan demikian, konsep loyalitas dalam *tagline* telah diresapi oleh SDM ACE dalam bekerja dan melakukan pekerjaan.

Rekrutmen karyawan mengutamakan adanya referensi. Menurut pimpinan perusahaan, secara alamiah, orang yang



rajin, sekelilingnya juga pasti orang rajin. Jadi referensi calon karyawan tentang lingkungan sekitarnya dianggap penting oleh perusahaan. Perusahaan mencari tahu latar belakang kehidupan dari calon karyawan secara utuh, mulai dari keluarganya, pekerjaannya, orang tuanya, kondisi ekonomi, kondisi rumah dan lainnya. Kemudian calon karyawan dipanggil untuk melakukan interview mendalam. Interview yang dilakukan lebih teknis untuk *jobdesc*. Penempatan karyawan ditentukan sesuai bidangnya. Perusahaan menekankan untuk calon karyawan paham dengan apa yang akan dilakukan. Mereka juga harus nyaman dengan itu. Kalau bertugas di sistem akuntansi, mereka juga harus punya latar belakang akuntansi. Selanjutnya interview nonteknis, seperti sifat calon karyawan, perusahaan mengeksplorasi apa yang ada dalam benak pikirannya, aktifitasnya apa saja, pasif atau tidak dalam berorganisasi, lingkungan pergaulannya, apa hobinya dan lain sebagainya. Dari situ, perusahaan memutuskan diterima atau tidak, lalu persiapan untuk orientasi. Orientasi dilakukan untuk memberi tahu lewat *coaching* visi misi organisasi, kondisi perusahaan dan masa percobaan 6 bulan untuk melihat konsistensi dan semi komitmen calon karyawan seperti apa. Barulah dijadikan sebagai karyawan tetap.

Perusahaan menggabungkan antara kemampuan dengan tugas karyawan. Selain itu, dalam fungsi kontrol perusahaan memiliki SOP yang jelas untuk selalu diikuti bersama. Perusahaan memantau calon karyawan apakah bisa memupuk kepercayaannya atau tidak? Apakah kepercayaan itu muncul

ataukah tidak bagi perusahaan ini? Setelah itu, baru perusahaan menyerahkan kepercayaan pada calon karyawan. Ada satu hal yang ditekankan perusahaan bahwa, jangan karena kepercayaan, lalu pimpinan tidak melakukan kontroling. Menurut pimpinan, seringkali orang itu dicampurkan dalam kepercayaan dan sistem manajemen. Contohnya, seseorang diminta mana laporanmu? Lalu dibilang “kok bapak semacam tidak percaya sama saya ya?” Bagi pimpinan itu pemahaman yang keliru. Campur baur kepercayaan dengan sistem manajemen bukanlah hal yang tepat dengan contoh sebelumnya. Menurut pimpinan, sistem manajemen adalah kewajiban perusahaan. Kalau itu tidak terjadi berarti perusahaan tidak menjalankan sistem dengan baik.

Perusahaan berpendapat bahwa pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam kehidupan manusia. Karena bagian tersulit dari hidup manusia itu ternyata adalah pendidikan. Karyawan selalu dikasih stimulus dari perusahaan untuk ikut pendidikan. Bagi perusahaan, ada perbedaan yang mencolok antara orang yang punya berpendidikan dan tidak. Menurut perusahaan, pendidikan itu bermacam-macam. Ada yang formal dan nonformal. Perusahaan mengharapkan seimbang keduanya. Tidak harus formal saja, tapi juga harus nonformal dalam hal ini pendidikan keluarga dan lingkungan sekitar juga penting.

Perusahaan merekrut karyawan tanpa ada penilaian tertentu untuk agama yang dianut. Bagi perusahaan setiap agama memiliki nilai-nilai religi dan kemanusiaan, yang mana nilai-

nilai itu memengaruhi cara kerja masing-masing. Sehingga perusahaan menerima karyawan dari kalangan agama manapun dan melihat itu sebagai sebuah berkat keberagaman untuk memperkaya perusahaan. Dikatakan bahwa:

Di dunia ini semua agama adalah baik. Tapi sejauh mana seseorang menjalankan agamanya dengan baik? Dalam hari ke hari hal itu bisa terlihat. Dimulai dari para pimpinan sebagai orang Kristen anak Tuhan, kita diwajibkan menjadi Kristus kecil dalam hari-hari kehidupan. Sehingga mereka lihat wah ini pimpinan saya menjalankan agamanya dengan benar dan baik. Contohnya, ada orang sering dikatakan taqwa kepada Tuhan, tapi kok saat marah-marah kebun binatang keluar semua? Itu tidak mewujudkan dia menjalankan agamanya dengan baik. Boleh marah tapi jangan berkepanjangan, boleh marah tapi harus hati-hati. Karena orang akan menilai sejauh mana kita melakukan agama kita dengan baik. Masa ada karyawan yang berbohong lalu harus ditampar? Kita harus membuka pola pikirnya. Kalau dia taqwa, kita masuk untuk memberikan arahan dari siswa agama. Tapi jika dia tidak taqwa, pembinaanya kita masuk dari kemanusiaan dan tata perilaku di organisasi. Saat gathering misalnya, kan keluarga karyawan juga ikut. Mereka melihat dan mendengar secara langsung. Sehingga keluarganya pun bisa mengingatkan ke karyawan bahwa, perusahaan sudah benar, menjalakan agamanya juga benar jadi baik-baiklah bekerja di perusahaan ini. Se jauh ini kami belum ada satu training khusus membahas agama dalam pekerjaan.

Pemimpin ACE membangun nilai kekeluargaan dan kesatuan ekonomik dalam membentuk SDM didalam MSDM. Nilai kekeluargaan dirasakan oleh SDM dan dinyatakan oleh Y. Agus Bagus Budi N: “Bu Fanny berhasil meng-create atmosfer yang bersifat merangkul seperti family gitu. Walaupun memang pada

season kan berkali kali kalau dalam ulang tahun kan selalu mengatakan bahwa kita family, tetapi yang eksekusi sebenarnya kan Fanny, kalau saya nongolnya kan jarang ... Jadi itu kan sebenarnya membawa values ya, values kalau diulang-ulang menjadi culture.” Pemimpin ACE menggunakan acara ulang-tahun SDM dengan merayakannya untuk mendapatkan nilai – nilai kekeluargaan dan kesatuan ekonomik pada SDM. Nilai – nilai kekeluargaan dan kesatuan ekonomik yang dibangun mendapatkan apresiasi oleh Setyo Wiratmoko saat ia mengatakan: “Waktu saya kena struk, itu apa maksudnya dia (Bu Fanny) mengontrolah, mengontrol keadaan setiap hari begitu pak. Yang secara otomatis dengan dia nanya kan tiap hari itu berarti dia care gitu pak terhadap pengawai-pegawainya gitu. Kalau di tempat yang dulu itu mungkin cuman 1 atau 2 orang dari semua pegawai itu nggak seperti itu.” Nilai kekeluargaan dan kesatuan ekonomik, bagi Setyo Wiratmoko, sangat memberikan implikasi dalam menghargai bagaimana perusahaan ACE memberikan perhatiannya kepada para SDM melalui karya dari pimpinan. Dengan kata lain, ACE membangun nilai kekeluargaan dan kesatuan ekonomik untuk membentuk MSDM dalam menggapai *serve with integrity and loyalty*.

*Tagline* tersebut, bagi ACE, membentuk budaya perusahaan dengan nilai integritas, loyalitas, professional dan kekeluargaan. Fanny menuturkan bahwa didalam *Company Profile* sangat jelas empat nilai – nilai tersebut ditulis dan menjadi komitmen perusahaan ACE dan SDM dalam melayani klien dan

lingkungannya. Integritas yang diusung yaitu menjaga kepercayaan yang diberikan oleh klien dengan integritas dan berlandaskan kode etik, sedang loyalitas diartikan sebagai kerja keras untuk mendukung bisnis klien dengan penuh loyalitas dan menjaga kerahasiaan klien. Nilai professional diangkat sebagai usaha dalam memberikan asistensi professional, unggul dan tepat agar klien mendapatkan pelayanan yang terbaik, sedangkan nilai kekeluargaan adalah *virtue* dalam menjunjung rasa kekeluargaan, solidaritas dan kebersamaan dalam sebuah perusahaan secara internal.

Nilai – nilai budaya perusahaan ACE dilakukan dalam kehidupan SDMM dalam melayani klien dan lingkungannya. Konsep budaya organisasi ini tercermin dalam identitas ACE yang digambarkan dibawah ini.



Gambar 3. Visi, Misi, dan Budaya Perusahaan ACE

MSDM perusahaan ACE dibangun atas dasar nilai kejujuran untuk menegakkan nilai integritas baik dalam melayani klien maupun kepada sesama. Nilai kejujuran ini membentuk MSDM saling menghormati serta menjadikan SDM sebagai keluarga untuk merasakan sepenanggung dalam pekerjaan. MSDM perusahaan ACE tidak memandang perbedaan agama, tetapi nilai – nilai agama menjadi kekuatan untuk menghargai manusia sebagai rekan sekerja.

### **A. Pengambilan Keputusan**

Dalam organisasi pengambilan keputusan menjadi hal yang sangat wajar untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Pengambilan keputusan harus berdasarkan akal yang sehat dan data – data yang tersaji dengan benar. Kebenaran data harus teruji melalui uji validitas dan realibilitas. Validitas adalah pernyataan sampai sejauh mana data yang ditampung pada suatu kuesioner dapat mengukur apa yang ingin diukur. Oleh sebab itu, pertanyaan kuesioner atau pernyataan kuesioner tidak boleh keluar dari topik yang diambil sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan. Selain tersebut, realibilitas dipakai untuk menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan berulang kali. Dalam hal kuesioner, pertanyaan – pertanyaan yang termuat didalamnya hendaknya dibuat sedemikian rupa, sehingga diisi berulang kali oleh responden hasilnya masih relative konsisten. Dengan demikian, pengambilan keputusan manajemen harus menerapkan konsep uji validitas dan realibilitas.

Pengambilan keputusan memerlukan teknik, sehingga pengambilan keputusan tidak mengalami keraguan.<sup>30</sup> Pengambilan keputusan juga sangat membantu arah dan kebijakan dari sebuah organisasi untuk menentukan keberlanjutan sebuah perjalanan. Pemecahan masalah selalu meminta seorang pemimpin untuk mengambil keputusan yang tepat, karena keputusan akan menuntun sebuah penyelesaian. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memiliki beberapa hal dalam mengambil keputusan. Hal – hal tersebut yaitu<sup>31</sup>:

1. Pemimpin harus memiliki kemampuan analisis yang tinggi dalam setiap permasalahan. Validitas dan reliabilitas data perlu disertai dengan analisis yang baik dan tinggi untuk mengambil keputusan dan menjalankan keputusan secara konsisten dalam melihat kondisi dan situasi. Analisis yang tepat memberikan pemahaman akan permasalahan secara luas, sehingga pengambilan keputusan tidak menjadi batu sandungan.
2. Pemimpin harus memiliki pengetahuan yang luas untuk memahami factor lingkungan disekitar. Pengetahuan memberikan beberapa jalan keluar yang harus ditempuh sesuai dengan kondisi dan situasi. Pengetahuan seseorang diuji menjadi tinggi saat ia mengambil keputusan yang tepat.

---

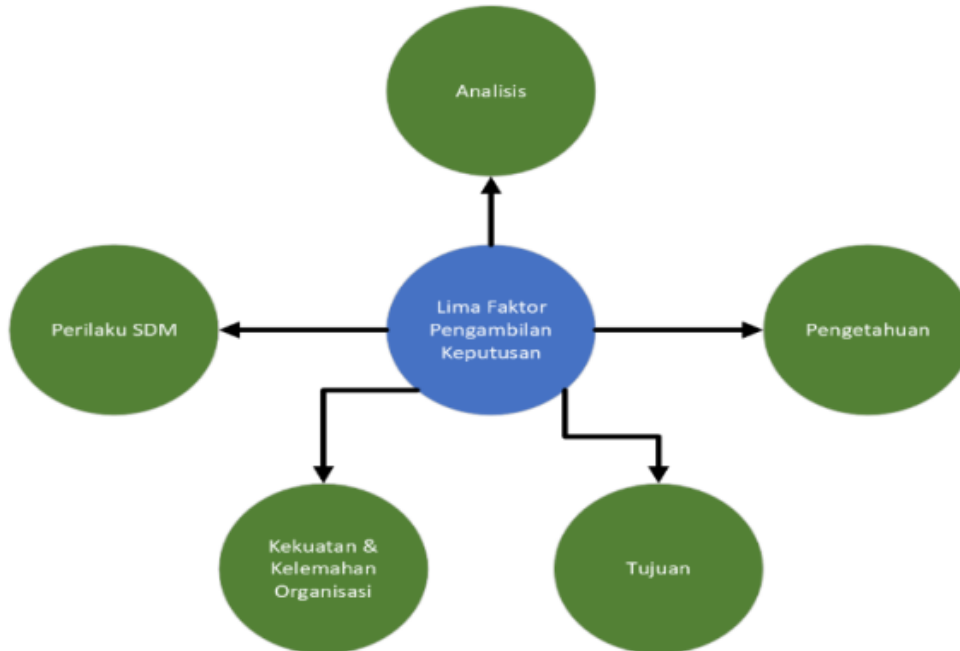
<sup>30</sup> Muhyadi Muhyadi, "Teknik Pengambilan Keputusan," *EFISIENSI - KAJIAN ILMU ADMINISTRASI* 3, no. 2 (March 7, 2015): 111–120.

<sup>31</sup> Ghuftron Ghuftron, "Teori-Teori Kepemimpinan," *Fenomena* 19, no. 1 (April 23, 2020): 73–79.

3. Pemimpin juga harus mengetahui tujuan dari organisasi yang dipimpinnya. Tujuan organisasi menjadi penting dalam pengambilan keputusan. Tujuan organisasi menjadi terdepan dalam setiap pengambilan keputusan, karena organisasi yang harus diselamatkan sehingga sumber daya manusia terseleamatkan. Oleh karena itu, tujuan organisasi harus menjadi factor utama dalam pengambilan keputusan bagi setiap pemimpin.
4. Pemimpin harus menggunakan analisis kekuatan dan kelemahan dalam mengukur organisasinya. Kekuatan dapat menjadi senjata andalan untuk menutupi kelemahan organisasi, sehingga organisasi terselamatkan. Kelemahan merupakan factor yang harus dipahami untuk tidak terjebak dalam segala sesuatu sehingga sulit untuk mendapatkan jalan keluar. Oleh karena itu, mengetahui kekuatan dan kelemahan sangat penting untuk mendapatkan jalan keluar dalam pengambilan keputusan.
5. Pemimpin juga harus mengetahui perilaku karyawan atau sumber daya manusia. Pengetahuan akan perilaku sumber daya manusia memberikan pemimpin untuk mengambil keputusan., sehingga tidak salah dalam melakukan implementasi . Pengambilan keputusan berdasarkan pengetahuan sumber daya manusia memberikan kesatuan hati untuk Bersama-sama menjalankannya. Hal ini menentukan arah dan kebijakan dari organisasi.



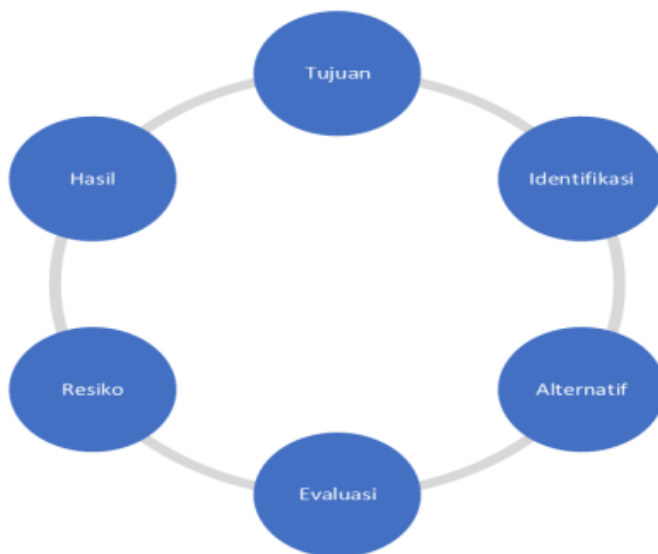
Gambar 4. Faktor Pengambilan Keputusan



Pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemecahan masalah yang mungkin rumit atau tidak serta memerlukan beberapa pengalaman. Pemimpin dalam menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dimasa depan merupakan sesuatu yang sering terjadi dalam organisasi, sehingga pemimpin harus siap senantiasa dalam kemampuannya serta resiko yang harus dipikul-nya. Oleh karena itu, semua keputusan dalam pengambilan keputusan merupakan sikap yang hati-hati untuk bertindak serta menentukan sebuah pilihan dari beberapa alternatif untuk membuat organisasi dapat berjalan dengan baik dan lancer. Hal ini membentuk sebuah pemikiran bahwa pengambilan keputusan merupakan proses berfikir dan bertindak untuk

mendapatkan pemecahan masalah. Dengan demikian, pengambilan keputusan memiliki hal yang harus dicapai seperti:

1. Tujuan pengambilan keputusan harus jelas, sehingga keputusan tidak menjadi bias dan sulit untuk diterapkan.
2. Identifikasi persoalan untuk mendapatkan pemahaman atas pengambilan keputusan.
3. Membuat alternatif solusi sehingga memiliki kontegensi yang mampu diterapkan dan mendapatkan alternatif yang baik.
4. Mengevaluasi setiap solusi sehingga perhitungan dapat dilakukan sehingga solusi mana yang akan diambil
5. Pengambilan keputusan yang ditempuh melihat kecilnya resiko.
6. Mengukur hasil keputusan sehingga kebijakan yang ditempuh selalu dalam koridor perhitungan aga tidak merugikan semua pihak.



Gambar 5.  
Objektivitas  
Pengambilan  
Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan usaha untuk melakukan pengorganisasian dalam rangka mencapai kinerja yang lebih baik lagi. Hal ini memberikan pengertian bahwa organisasi dan pengorganisasian adalah dua hal yang berbeda dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan merupakan sebuah pengorganisasian yang lebih baik untuk mendapatkan hasil yang lebih baik pula. Lain halnya dengan organisasi yang diartikan sebagai Lembaga yang melakukan pengambilan keputusan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan merupakan karya seni dengan memperhatikan berbagai macam hal untuk mendapatkan tujuan organisasi. Dengan berkembangnya era digital dan teknologi, maka terjadi perkembangan dalam pengambilan keputusan. Seorang petani melakukan pengambilan keputusan, selalu mengikuti perkembangan cuaca dari ponselnya. Saat dahulu, petani mengambil keputusan menanam padi dengan melihat cuaca, musim, calendar serta pengalaman pribadi. Namun, berkembangnya sebuah era teknologi dan digitalisasi serta perubahan iklim yang tidak menentu, maka petani menggunakan era digital dan teknologi.

Pengambilan keputusan memberikan tempat kepada pemimpin untuk lebih bijak dalam memperhatikan tujuan bersama. Pemimpin melalui kepemimpinan sebaiknya menfokuskan untuk mendapatkan kebersamaan dalam pengambilan keputusan, sehingga berjuang bersama dalam setiap resiko.

### C. Peningkatan Loyalitas Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi perusahaan menggambarkan perilaku kinerja karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Perilaku karyawan menunjukkan nilai religi menjadi pijakan dalam bekerja tergambar dalam komitmen karyawan terhadap pekerjaannya. Nilai religi tersebut terwujud dalam manajemen spirituale karyawan terhadap peningkatan kinerja atau produktivitas untuk menyelesaikan tugas dan tanggung-jawabnya terhadap klien. Peningkatan produktivitas karyawan mendemonstrasikan nilai identitas, nilai tujuan, nilai pelayanan, nilai kekeluargaan serta nilai kesatuan ekonomik.

Eksistensi organisasi perusahaan selalu memiliki tujuan – tujuan tertentu dalam menjalankan roda aktivitasnya baik memproduksi barang dan jasa serta menjual barang dan jasa demi keuntungan bagi organisasi maupun komunitas yang menggunakannya. Dalam mengejar tujuan – tujuan tersebut, organisasi mengandalkan berbagai kekuatan sumber daya baik keuangan, teknologi dan manusia. Untuk mencapai tujuan – tujuan tersebut, sektor sumber daya manusia (SDM) memiliki peranan porsi yang besar untuk mencapai nilai – nilai luhur tersebut. Artinya, ketergantungan pada loyalitas SDM pada organisasi merupakan hal yang tak bisa diabaikan untuk mendapatkan hasil sebesar – besarnya.

Loyalitas SDM, menurut Meyer,<sup>32</sup> pada perusahaan atau organisasi diakibatkan oleh beberapa faktor yaitu lingkungan,

---

<sup>32</sup> Maria Christina Meyers, "The Neglected Role of Talent Proactivity: Integrating Proactive Behavior into Talent-Management

pribadi, manajemen stress, dan realisasi harapan. Di sisi yang lain, Ali<sup>33</sup> melihat pemodelan SDM dari konsep Agama, tetapi tidak melakukan penelitian loyalitas melalui nilai – nilai religi. Nankervis et. al.<sup>34</sup> memandang konsep loyalitas SDM dalam sisi strategik manajemen sumber daya manusia (MSDM) guna mendapatkan penerapan rencana SDM pada perusahaan. Lebih lanjut Nankervis menekankan bahwa konsep loyalitas SDM merupakan bagian dari kultur organisasi (*organizational culture*) dari MSDM dalam bentuk *employee influence and involvement, human resource flow, reward systems and work systems* untuk mendapatkan loyalitas.

Hal ini menuntun Senge<sup>35</sup> menyatakan strategi perubahan budaya pada organisasi dalam mengembangkan teori McGregor<sup>36</sup> perihal teori Y melebihi teori X pada strategi kultural dalam memotivasi SDM. Ketika Ouchi<sup>37</sup> meneliti

---

Theorizing," *Human Resource Management Review*, no. July (2019): 1–13, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100703>.

<sup>33</sup> Manton Ali, Abbas J and Gibbs, "Foundations of Business Ethics in Contemporary Religious Thought: The Ten Commandment Perspective," *International Journal of Manpower Social Economics* 25, no. 10 (1998): 1552–1564.

<sup>34</sup> Nankervis, Alan R, Compton Robert L, McCharthy, *Strategic Human Resource Management*.

<sup>35</sup> Peter Senge, "The Leader's New Work: Building Learning Organizations," *Sloan Management Review*, no. Fall (1990).

<sup>36</sup> D McGregor, *The Human Side of Enterprise* (Maidenhead: McGraw-Hill, 1960).

<sup>37</sup> W Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981).

tentang hegemoni kultural di perusahaan Jepang dan mengembangkan teori Z dalam membahas strategi kultural dalam perubahan sosial budaya, tetapi memperdebatkan strategi kultural karena tidak adanya kontrol identitas (*identity control*) yang nantinya disebut sebagai kontrol kepemimpinan (*leadership control*). Penelitian mereka hanya berkisar pada kontrol kepemimpinan (*leadership control*), tetapi *beyond the leadership* akan menjadi bagian dari pengembangan manajemen spiritual dilihat dari sisi religi dari para pendiri, pemegang saham, serta karyawan perusahaan (*stakeholders*) yang mempengaruhi budaya organisasi itu sendiri untuk menciptakan loyalitas SDM pada organisasi dengan indikator *identity, purpose, stewardship, kinship and equality*.

Senge dan Fairholm membahas dan mengevaluasi konsep spiritual dalam tataran teori kepemimpinan spiritualitas dalam menghadapi perubahan perilaku konsumen, sehingga nilai religi menjadi faktor penting atas perubahan manajemen untuk meningkatkan loyalitas untuk melayani konsumen. Salah satu karya penelitian yang membangun pertumbuhan ekonomi saat terjadi resesi di Indonesia tahun 1998 yaitu Rudnycky<sup>38</sup> dengan konsep *Spiritual Economies* dari sisi pengajaran Islam dan Neoliberalisme di Indonesia melalui pengembangan konsep Emotional Spiritual Quotient (ESQ) dari Ary Ginanjar di perusahaan Krakatau Steel (KS). Ia menunjukkan suatu pergerakan yang positif bahwa ESQ membantu peningkatan

---

<sup>38</sup> Daromir Rudnycky, *Spiritual Economies*, 1st ed. (USA: Cornwell University Press, 2010).

kinerja SDM Krakatau Steel dalam menghadapi era globalisasi dan kompetisi global dalam masa krisis. Konsep Rudnycky *From Faith in Development to Developing Faith* menjadi awal elemen spiritual pada pertumbuhan ekonomi di perusahaan Indonesia.

Fokus buku ini, maka elemen loyalitas SDM sebagai salah satu variable sangat penting dalam membangun konsep manajemen spiritual diranah MSDM. Drucker<sup>39</sup> berpendapat bahwa perubahan dari *the old belief*, SDM sebagai pekerja, *to the new belief*, SDM sebagai partner dalam manajemen sumber daya manusia, sehingga SDM adalah dimensi '*people management*' dalam *science of managing people* untuk mencapai obyektif perusahaan. Hal ini menempatkan loyalitas SDM sebagai elemen yang penting untuk pencapaian *goal* perusahaan. Dengan kata lain, loyalitas SDM memiliki korelasi terhadap produktivitas SDM terhadap tanggung – jawab, kewajiban serta otoritas untuk membawa perusahaan kepada cita – citanya.

Elemen nilai religi menempatkan bahwa nilai spiritualitas pendiri, pemimpin dan karyawan sebagai pencarian sebuah makna dan kesadaran diri atas perjalanan kehidupan spiritualitas mereka. Paradigma SDM yang melampaui sistem kepercayaan agama dan etos organisasi membentuk nilai religi sebagai hubungan sinergi untuk memformulasikan loyalitas SDM

---

<sup>39</sup> F. Drucker, P., "Leader to Leader: Enduring Insights on Leadership from the Drucker Foundation's Award-Winning Journal," in *The Shape of Hings to Come* (San Fransisco, CA: Jossey-Bass, 1999), 109–120.

terhadap tanggung – jawab terhadap pekerjaan. Zsolnai<sup>40</sup> memandang bahwa nilai spiritualitas sebagai pendekatan fundamental manajemen yang berbasis spiritualitas dengan menekankan pada *business ethic, corporate social responsibility, and sustainability* perusahaan di era *post – materialistic*. Oleh sebab itu, nilai religi sebagai pencarian makna dan kesadaran diri dalam pekerjaan sangat berkaitan dengan loyalitas SDM.

---

<sup>40</sup> Laszlo Zsolnai, *Spirituality and Ethics in Management 2. Ed, 2011.*



## BAB II

### Manajemen Ilmu dan Manajemen Spiritual

Manajemen merupakan sebuah seni mengatur sejumlah kapital untuk kepentingan bersama. Manajemen tidak bisa dilakukan oleh segelintir orang, tetapi membangun semua komponen untuk menghasilkan sesuatu. Jika dilakukan hanya beberapa orang, maka manajemen tidak berjalan semestinya dan tidak menghasilkan sesuatu yang berfaedah. Oleh karena itu, manajemen harus dilakukan secara Bersama tanpa melihat jabatan dan hirarki satu dengan yang lainnya. Bagian ini akan membahas manajemen meliputi kapital, nilai religi dan penelitian dan pengembangan.

#### A. Kapital dan Nilai Religi

Penelitian Rao, *The Role of Religion on Human Resource Management (HRM) Practices in India*, menyatakan bahwa peranan agama dalam SDM pada perusahaan India mempunyai implikasi agama (baik Hindu, Islam, Kristen, Sikhs, Jains, dan Budha) yang positif pada perusahaan lokal dan multinasional di India.<sup>41</sup> Ia berpendapat bahwa agama mempunyai peranan pada

---

<sup>41</sup> Pramilo Rao, "Investigating Cultural Aspects in Indian Organizations The Role of Religion on Human Resource Management (HRM). Practices in India," in *Investigating Cultural Aspects in Indian Organizations.*, ed. V. and Malik A. Pereira (Switzerland: Springer International Publishing, 2015), 11–29, <http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-16098-6>, 24.

*direct symbols (religious celebration, food choices and dress preference) dan indirect symbols (preferential treatment, attitude toward learning, hierarchy systems in organizations and spiritual traits in leadership)* sangat signifikan pada SDM dari sisi agama di India.<sup>42</sup> Sedangkan penelitian oleh Wong-Ming Ji et. al., *Cross – Cultural Comparison of Cultural Mythologies and Leadership Patterns*, menggambarkan bahwa peranan mitologi kultural sangat mempengaruhi peranan kepemimpinan organisasi di India, Pakistan dan Indonesia.<sup>43</sup> Khusus di Indonesia, Wong-Ming Ji et. al.<sup>44</sup> berpendapat bahwa manajemen spiritualitas, dalam *world views*, berhubungan dengan pekerjaan, keluarga, kehidupan, dan pengalaman sebelumnya. Oleh karena itu, Milliman et. al.<sup>45</sup> mengajukan *spiritual values-based management model* dan dikembangkan oleh Milliman et. al. dalam komitmen organisasi dengan variabel – variabel *individual's intention to quit, job satisfaction, and job involvement* untuk menunjukkan bahwa kajian spiritualitas selalu dihubungkan dengan fungsi dari organisasi dan praktik didalam MSDM.

---

<sup>42</sup> Ibid., 25.

<sup>43</sup> Diana J. Wong-Mingji et al., "Cross-Cultural Comparison of Cultural Mythologies and Leadership Patterns," *South Asian Journal of Global Business Research* 3, no. 1 (2014): 79–101.

<sup>44</sup> Ibid., 93.

<sup>45</sup> John Milliman et al., "Spirit and Community at Southwest Airlines : An Investigation of a Spiritual," *Journal of Organizational Change Management* 12, no. 3 (1999): 221–233. John Milliman, Andrew J Czaplewski, and Jeffrey Ferguson, "Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes An Exploratory Empirical Assessment," *Journal of Organizational Change Management* 16, no. 4 (2003): 426–447.

Elemen MSDM akan menjadi focus buku ini, karena MSDM adalah sekumpulan aktivitas yang tersistematik dari memotivasi, mendispilinkan, mengelola konflik, kepegawaian dan pelatihan kepada SDM untuk mencapai budaya organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini, elemen MSDM diharapkan mengaplikasikan ilmu pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi atau perusahaan keningkat kinerja yang produktif.<sup>46</sup> Elemen MSDM sebagai ilmu pengetahuan dalam membentuk *organizational culture* dalam membangun kohesi antara SDM melalui program – program peningkatan SDM dalam mencapai loyalitas.

MSDM, secara teori dan praktika, menfokuskan pada model, testing, dan pengembangan dari *western-developed* seperti sistem SDM, strategik SDM, kebijakan SDM serta praktika SDM. Cooke et. al<sup>47</sup> menerangkan bahwa sistem SDM saat ini menggunakan pengembangan dari budaya Barat, walaupun Budhwar et. al<sup>48</sup> dan Cooke et. al saat ini mengembangkan dari

---

<sup>46</sup> Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications, Development*, 1996, 7–9.

<sup>47</sup> Fang Lee Cooke, Randall Schuler, and Arup Varma, “Human Resource Management Research and Practice in Asia: Past, Present and Future,” *Human Resource Management Review*, no. July (2020): 100778, <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2020.100778>.

<sup>48</sup> R. Budhwar, P., Varma, A., dan Kumar, *Indian Business: Understanding a Rapidly Emerging Economy* (London: Routledge, 2019); C. Budhwar, P., Varma, A., & Patel, “Covergence-Divergence of HRM in the Asia-Pacific: Context-Specific Analysis and Future Research Agenda,” *Human Resource Management Review* 26 (2016): 311–326.

konteks Asia.<sup>49</sup> Adiguzel et. al, di lain sisi, melihat yang terpenting bidang manajemen adalah faktor kepemimpinan (*leadership*) dalam menghadapi perubahan bisnis.<sup>50</sup> Konsep kepemimpinan perusahaan didukung dari karya penelitian Van Dierendonck dalam melihat pentingnya kepemimpinan stakeholders untuk menentukan arah bisnisnya.<sup>51</sup> Meminjam pemikiran Fairholm saat menilik *the spiritual heart of leadership* atas sebuah karya dari Senge<sup>52</sup> yang mengubah manajemen SDM sebagai *learning organization* yang ditandai perkembangan kinerja SDM secara berkelanjutan sebagai tanggapan terhadap perubahan perilaku konsumen.<sup>53</sup> Dengan adanya perubahan perilaku konsumen, maka organisasi dibutuhkan perubahan dan menambahkan elemen spiritual di kepemimpinan.

Perkembangan penelitian MSDM dari sisi kepemimpinan dan spiritualitas mengharuskan sebuah konsep loyalitas SDM ditingkat perusahaan atau organisasi. Silvestro mengajukan

---

<sup>49</sup> S. H Cooke, F. L., & Kim, *Human Resource Management in Asia* (London: Routledge, 2018).

<sup>50</sup> Zafer Adiguzel, Mehmet Faruk Ozcinar, and Himmet Karadal, "Does Servant Leadership Moderate the Link between Strategic Human Resource Management on Rule Breaking and Job Satisfaction?," *European Research on Management and Business Economics* 26, no. 2 (2020): 103–110, <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.04.002>.

<sup>51</sup> D. Van Dierendonck, "Servant Leadership: A Review and Synthesis," *Journal of Management* 37 (2011): 1228–1261.

<sup>52</sup> Senge, "The Leader's New Work: Building Learning Organizations"; Senge, *The Fifth Discipline*.

<sup>53</sup> Fairholm, *Perspective on Leadership*, 93.

bahwa loyalitas karyawan adalah kapabilitas untuk tinggal di sebuah organisasi dengan jangka waktu yang lama.<sup>54</sup> Ia menyatakan jangka waktu tinggal di sebuah organisasi dan mengerjakan pekerjaan pada sebuah organisasi menyatakan sebuah loyalitas karyawan. Bettencourt, Gwinner dan Meuter menyarankan bahwa loyalitas adalah perilaku anggota pada organisasi yang menunjuk kepada komitmen bagi perusahaan melalui sebuah promosi jabatan.<sup>55</sup> Lain hal loyalitas, menurut Rasha Abdel Aziz, dinyatakan juga sebagai kepuasan perasaan dan kepercayaan terhadap perusahaan melalui penganapan pada praktik Human Resource Management (HRM).<sup>56</sup> Secara praktis HRM, menurut Whitener, dibagi menjadi 2, yaitu kontrol dan komitmen, dimana kontrol dapat difokuskan pada norma, dukungan, penghargaan dan monitor pada perilaku karyawan dan komitmen fokus untuk mendorong karyawan mengidentifikasi tujuan perusahaan dan bekerja keras, produktivitas dan efisiensi.<sup>57</sup> Hal ini mengarahkan Alyaji

---

<sup>54</sup> R. Silvestro, "Dispelling a Model Myth: Employee Satisfaction and Loyalty Drive Service Profitability," *International Journal of Operation and Production Management* 22, no. 1 (2002): 30–49.

<sup>55</sup> M. L. Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., dan Meuter, "A Comparison of Attitude, Personality and Knowledge Predictors of Service - Oriented Organizational Citizenship," *Journal of Applied Psychology* 86, no. 1 (2001): 29–41.

<sup>56</sup> Niveen El. Saghier, Laila. Wahba, and Rasha Abdel. Aziz, "The Effect of Human Resource Management Practices on Employees' Loyalty," *International Journal of Humanities Social Science & Education* 2, no. 4 (2015): 66–71.

<sup>57</sup> E. M. Whitener, "Do High Commitment Human Resource Practices Affect Employee Commitment?," *Journal of Management* 27



melihat loyalitas perusahaan Jepang di Moroko dan menyimpulkan model SDM berdasarkan kesejahteraan korporat dibangun atas dasar kekeluargaan untuk menciptakan hubungan dengan kebutuhan individu dan pekerjaan sebagai tim untuk mencapai harmoni antara pekerjaan dengan lingkungan.<sup>58</sup> Kinerja Alyaji bergantung dari karya Besser saat ia berargumentasi bahwa *high commitment* dari pada pekerja Jepang yaitu konteks kultur serta ditunjang dari *workforce commitment and employees' loyalty*.<sup>59</sup> Loyalitas berdasarkan agama dilakukan dalam penelitian Rudnycky<sup>60</sup> dan Alyaji pada nilai agama Islam, karena bekerja adalah tindakan agama pada

---

(2001): 515–535. Cf. Po-chien Chang and Shyh-er Chen, “The International Journal of Human Crossing the Level of Employee ’ s Performance : HPWS , Affective Commitment , Human Capital , and Employee Job Performance in Professional Service Organizations,” *The International Journal of Human Resources Management* 22, no. 1 (2011): 883–901.

<sup>58</sup> Yassine Aljayi et al., “Multinational Companies’ Human Resource Management Practices’ and Their Organizational Culture Impact on Employees’ Loyalty: Case of Japanese Multinational Company in Morocco,” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230, no. May (2016): 204–211, <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.026>.

<sup>59</sup> T. Besser, “The Commitment of Japanese Workers and US Workers: A Reassessment of the Literature,” *American Sociological Review* 58, no. 6 (1993): 873–881.

<sup>60</sup> Daromir Rudnycky, *Spiritual Economies: Islam, Globalization, and the Afterlife of Development* (Ithaca New York: Cornell University Press, 2010). Rudnycky, “Spiritual Economies: Islam and Neoliberalism in Contemporary Indonesia”; Lizardo, “Daromir Rudnycky: Spiritual Economies: Islam, Globalization, and the Afterlife of Development”; Brent Luvaas, “Spiritual Economies: Islam, Globalization, and the Afterlife of Development by Daromir Rudnycky,” *PoLAR: Political and Legal Anthropology Review* 35, no. 1 (2012): 141–143.

nilai Islami. Namun, konsep nilai religi yang berbeda agama tidak dikembangkan baik oleh Rudnycky, Besser dan Alyaji, sehingga spiritualitas yang seharusnya memberikan cara pandang terhadap komitmen loyalitas SDM pada pekerjaan, tidak memiliki ruang pada tempatnya.

Pada penelitian Komitmen Spiritual ini akan membangun spiritualitas sebagai pencarian makna hidup yang berhubungan dengan konsep Tuhan (*Ultimate Reality*) dalam manajemen yang berinteraksi dengan perspektif terdalam (*inner*) pendiri, pemimpin dan karyawan atas *identity, purpose, stewardship, familiness and equality* pada dunia bisnis.<sup>61</sup> Bagi Zsolnai, *spiritual based management* adalah perspektif baru dalam etika, tanggung jawab sosial, dan *sustainability* yang berbeda dengan konsep tradisional manajemen dalam penekanan ekonomis.<sup>62</sup> Hal ini menuntun Luk Bouckaert<sup>63</sup> melihat bahwa spiritualitas manajemen meletakkan kebutuhan dasar lebih besar dari preferensi subjektif, komitmen lebih besar dari kepentingan pribadi, saling percaya serta demokrasi ekonomi dalam menjalankan bisnis.<sup>64</sup>

---

<sup>61</sup> Zsolnai, *Post-Materialistic Business: Spiritual Value-Oriented in Renewing Management*.

<sup>62</sup> Ibid.; Laszlo Zsolnai, 2; *Spirituality and Ethics in Management 2. Ed*, 2011.

<sup>63</sup> Luk Bouckaert, "Personalism," in *The Palgrave Handbook of Spirituality and Business* (Hampshire: Palgrave Macmillan, 2011), 155–162.

<sup>64</sup> Ibid.

Dengan demikian, Manajemen spiritual yaitu membangun konsep loyalitas SDM yang melihat dari tataran nilai religi berbeda diranah MSDM dengan memakai ‘pisau bedah’ teori sosial (Piere Bourdieu) selaras dengan teori Weber (Stratifikasi dan Rasionalitas) dan Durkheim (*Trust*) serta Fukuyama pada konsep *Trust* dan *Social Capital* dibidang ekonomi. Oleh sebab itu, Manajemen spiritual yang memiliki 3 (tiga) elemen yaitu Loyalitas, Nilai Religi dan MSDM akan berpadu didalam pemahaman konsep *Perichoresis* dalam mencapai tujuan akhir yaitu produktivitas SDM pada disiplin ilmu MSDM. Dengan kata lain, kerangka teoritik Manajemen spiritualitas dibangun dari berbagai disiplin ilmu yaitu MSDM dan Sosiologi Agama.

Celah penelitian atau *research gap* pada buku ini terdiri dari 3 elemen yaitu loyalitas, nilai religi dan MSDM untuk membentuk konsep Manajemen spiritualitas. Penelitian yang dilakukan oleh Guillon dan Cezanne<sup>65</sup> menekankan loyalitas karyawan dalam kinerja organisasi untuk membentuk nilai organisasi atau perusahaan. Guillon dan Cezanne melihat adanya keterkaitan yang erat antara loyalitas karyawan dengan *organizational performance* dalam membentuk kultur atau budaya saat melakukan penelitian secara teoretis. Hal ini juga didukung atas penelitian oleh Rahimpour et. al.<sup>66</sup> saat

---

<sup>65</sup> Olivia Guillon and Cécile Cezanne, “Employee Loyalty and Organizational Performance: A Critical Survey,” *Journal of Organizational Change Management* 27, no. 5 (August 5, 2014), 839–850.

<sup>66</sup> Khojasteh Rahimpour et al., “A PCA-DEA Method for Organizational Performance Evaluation Based on Intellectual Capital and



memandang *performance organization* dalam kaitannya dengan *intellectual capital* serta loyalitas karyawan atas dasar perkembangan MSDM. Dengan mengembangkan *human capital*, maka loyalitas karyawan akan terbentuk untuk mendapatkan kinerja organisasi atau perusahaan. Penelitian oleh Turkeyilmaz et. al.<sup>67</sup> di Turki dan Waqas<sup>68</sup> melihat kepuasan pekerjaan (*job satisfaction*) pada sistem manajemen membangkitkan loyalitas karyawan, sedangkan Sarah Brown et. al.<sup>69</sup> menekankan bahwa komitmen karyawan dan loyalitas dalam membangun *worker commitment loyalty*. Steven Si dan Yi Li<sup>70</sup> dalam penelitiannya di China melihat bahwa perusahaan yang sangat selektif menerima karyawan tidak menghasilkan

1

Employee Loyalty: A Case Study," *Journal of Modelling in Management* 15, no. 4 (March 6, 2020): 1479–1511.

<sup>67</sup> Ali Turkeyilmaz et al., "Empirical Study of Public Sector Employee Loyalty and Satisfaction," *Industrial Management and Data Systems* 111, no. 5 (2011): 675–696.

<sup>68</sup> Athar Waqas et al., "Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty," *International Journal of Learning & Development* 4, no. 2 (2014), accessed February 14, 2021, [www.macrothink.org/ijld/ijld.v4i2.6095](http://www.macrothink.org/ijld/ijld.v4i2.6095) URL: <http://dx.doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6095> [www.macrothink.org/ijld/142](http://www.macrothink.org/ijld/142)

<sup>69</sup> Sarah Brown et al., "Workplace Performance, Worker Commitment, and Loyalty," *Journal of Economics & Management Strategy* 20, no. 3 (September 1, 2011): 925–955, accessed February 13, 2021, <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1530-9134.2011.00306.x>.

<sup>70</sup> Steven Si and Yi Li, "Human Resource Management Practices on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: Organizational Commitment as a Mediator," *International Journal of Human Resource Management* 23, no. 8 (April 2012): 1705–1716, accessed February 13, 2021, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2011.580099>.

kepuasaan karyawan. Hal ini menuntun Sterenitzerova<sup>71</sup> mengatakan bahwa karyawan dengan usia yang tua, posisi jabatan serta lamanya bekerja membangun kepuasan karyawan dan mencapai loyalitas. Penelitian Sterenitzerova didukung oleh Abbas<sup>72</sup> bahwa budaya perusahaan dan *leadership style* membangun loyalitas karyawan diperusahaan. Oleh karena itu, loyalitas dalam Manajemen spiritualitas sebagai elemen yang memiliki korelasi terhadap produktivitas SDM terhadap tanggung – jawab, kewajiban serta otoritas dalam pekerjaannya.

Dalam jurnal Garg<sup>73</sup> dan Yazdi<sup>74</sup> menilai konsep *spirituality* adalah nilai religi yang berkaitan dengan *workplace spirituality, employee commitment, job satisfaction and work – life balance*

---

<sup>71</sup> Mariana Strenitzerová and Karol Achimský, "Employee Satisfaction and Loyalty as a Part of Sustainable Human Resource Management in Postal Sector," *Sustainability (Switzerland)* 11, no. 4591 (2019): 1–30, accessed February 13, 2021, [www.mdpi.com/journal/sustainability](http://www.mdpi.com/journal/sustainability).

<sup>72</sup> Muhammad Abbas, "The Effect of Organizational Culture and Leadership Style towards Employee Engagement and Their Impact towards Employee Loyalty," *Asian Journal of Technology and Management Research* 7, no. 2 (2017): 1–11.

<sup>73</sup> Naval Garg, "Workplace Spirituality and Employee Well-Being: An Empirical Exploration," *Journal of Human Values* 23, no. 2 (May 20, 2017): 129–147, accessed February 14, 2021, <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/097168581689741>.

<sup>74</sup> Mohammad Reza Taghizadeh Yazdi et al., "Integrated Fuzzy DEA-ANFIS to Measure the Success Effect of Human Resource Spirituality," *Cybernetics and Systems* 49, no. 3 (April 3, 2018): 151–169, accessed February 14, 2021, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01969722.2018.1448221>.

*satisfaction* dalam konteks *Indian Spiritual values* menekankan bahwa terjadinya konektivitas peningkatan komitmen dari SDM dalam perusahaan. Ide tersebut dikembangkan oleh Pradhan<sup>75</sup> dengan menggunakan variable *leadership theory* dan menghasilkan potensial komitmen SDM dalam perusahaan. Konsep ini dikembangkan kedalam manajemen oleh Eugene Geh<sup>76</sup> dan Karen Cash<sup>77</sup> sebagai implikasi manajemen dan spiritualitas sebagai nilai – nilai religi. Penelitian yang dilakukan oleh Karakas,<sup>78</sup> menempatkan nilai religi sebagai pengembangan dari kinerja karyawan. Hal ini meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup serta memberikan makna dan tujuan pekerjaan yang terkoneksi dengan komunitas. Jianglin

---

<sup>75</sup> Rabindra Kumar Pradhan and Lalatendu Kesari Jena, "Workplace Spirituality and Organisational Commitment: Role of Emotional Intelligence among Indian Banking Professionals," *Journal of Human Resource Management* 19, no. 1 (2016): 13–23, accessed February 14, 2021, <https://ideas.repec.org/cub/journal/v19y2016i1p13-23.html>.

<sup>76</sup> Eugene Geh and Gilbert Tan, "Spirituality at Work in a Changing World: Managerial and Research Implications," *Journal of Management, Spirituality and Religion* 6, no. 4 (2009): 287–300, accessed February 14, 2021, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14766080903290093>.

<sup>77</sup> Karen C. Cash and George R. Gray, "A Framework for Accommodating Religion and Spirituality in the Workplace," *Academy of Management Executive* 14, no. 3 (February 1, 2000): 124–133, accessed February 14, 2021, <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AME.2000.4468072>.

<sup>78</sup> Fahri Karakas, "Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review," *Journal of Business Ethics* 94, no. 1 (June 4, 2010): 89–106, accessed February 14, 2021, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-009-0251-5>.

Ke<sup>79</sup>, dilain sisi, meneliti dari *family friendly human resource practice* dalam komitmen dan kinerja pekerjaan memiliki hasil dengan nilai yang sangat tinggi dengan menekankan bahwa nilai religi memainkan peran perantara yang bersifat parsial dalam meningkatkan komitmen SDM. Petchsawang<sup>80</sup> melakukan penelitian spiritualitas manajemen dari perspektif Budha dan menempatkan nilai *connection, compassion, mindfulness, meaningful work and transcendence* dalam *workplace spirituality*. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa 5 nilai religi diatas memiliki dampak pada peningkatan komitmen SDM. Berbeda pada penelitian Manajemen spiritualitas melihat bahwa nilai religi yang dipraktikan dalam pekerjaan (*workplace spirituality*) sebagai pencarian makna hidup dalam pekerjaan untuk meningkatkan loyalitas SDM.

MSDM, bagi Taslim,<sup>81</sup> menekankan bahwa peningkatan kinerja perusahaan bisnis ditentukan dengan penerapan MSDM yang baik dan bergantung pada kebijakan – kebijakannya. Oleh sebab

---

<sup>79</sup> Jianglin Ke and Xiuting Deng, "Family-Friendly Human Resource Practice, Organizational Commitment, and Job Performance among Employees: The Mediating Role of Workplace Spirituality," *Journal of Human Resource and Sustainability Studies* 06, no. 01 (March 20, 2018): 81–91, accessed February 14, 2021, <http://www.scirp.org/journal/jhrss>.

<sup>80</sup> Pawinee Petchsawang and Dennis Duchon, "Measuring Workplace Spirituality in an Asian Context," *Human Resource Development International* 12, no. 4 (2009): 459–468, accessed February 14, 2021, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13678860903135912>.

<sup>81</sup> Taslim Ahammad, "Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions?," *Journal of Modern Accounting and Auditing* 13, no. 9 (2017): 412–420.

itu, Ahmed<sup>82</sup> melihat *spiritual quotient* (SQ) merupakan elemen penting dalam meningkatkan loyalitas dan komitmen SDM. Hal ini menuntun Bae<sup>83</sup> melakukan penelitian terhadap teori *human capital* dengan teori *human value* berdasarkan 4 dimensi yaitu *length, width, depth, and height*. Dalam penelitiannya terdapat lima unsur yaitu *ultimacy, authenticity, commitment, historicality, and respectively* tidak memiliki ketertikatan dengan teori *human value*. Wang<sup>84</sup> beragumen bahwa konsep spiritualitas sangat penting dalam MSDM, karena *leadership's implementation* sebagai elemen yang penting. Hal ini didukung penelitian oleh Yang<sup>85</sup> bahwa spiritualitas pemimpin menentukan kinerja SDM didalam perusahaan untuk mendapatkan makna pekerjaan. Otoo<sup>86</sup> berpendapat dalam

---

<sup>82</sup> A Ahmed. et al., "Spiritual Intelligence (SQ): A Holistic Framework for Human Resource Development," in *Administratie Si Management Public* (EDITUR ASE, 2016), 60–77.

<sup>83</sup> Johnkseok Bae, Cheul Kang, and Youngshin Kim, "Workplace Spirituality and Human Resource Management: Human Capital Theory to Human Value Theory," *Academy of Management Proceedings 2020*, no. 1 (August 29, 2020): 19972, accessed February 14, 2021, <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMBPP.2020.19972abstract>.

<sup>84</sup> Zhiqiang Wang and Yong Han, "Human Resource Management International Digest," *Human Resource Management International Digest* 24, no. 4 (2016): 4–7.

<sup>85</sup> Fu Yang, Xiaoyu Huang, and Lusi Wu, "Experiencing Meaningfulness Climate in Teams : How Spiritual Leadership Enhances Team Effectiveness When Facing Uncertain Tasks," *Human Resource Management* (2018): 1–14.

<sup>86</sup> Frank Nana Kweku Otoo, "Measuring the Impact of Human Resource Management (HRM) Practices on Pharmaceutical Industry's Effectiveness: The Mediating Role of Employee Competencies," *Employee*

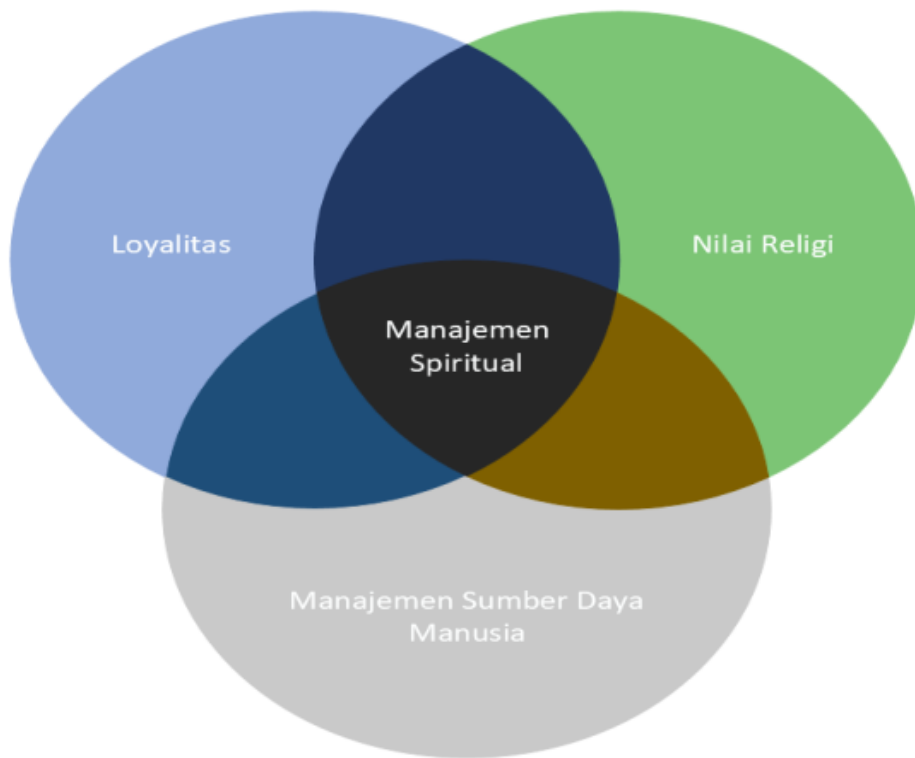


penelitiannya di Ghana bahwa MSDM memberikan pengaruh terhadap peningkatan efektivitas organisasi dan kinerja SDM didalam industry perhotelan. Oleh karena itu, penelitian Manajemen spiritualitas memiliki perbedaan penekanan, karena MSDM sebagai elemen yang menyatukan SDM dengan elemen lainnya untuk membentuk konsep Komitemen Spiritualitas dalam mencapai loyalitas dan produktivitas.

Dengan demikian, celah penelitian manajemen spiritual memiliki perbedaan karakteristik dengan penelitian yang telah dilakukan oleh para pendahulu. Manajemen spiritualitas akan menggunakan tiga elemen sebagai konsep dalam memformulasikan komitmen SDM dari sisi spiritualitas untuk mencapai loyalitas SDM dan produktivitas.

---

<sup>1</sup> *Employee Relations* 42, no. 6 (June 23, 2020): 1353–1380; Frank Nana Kweku Otoo and Mridula Mishra (India), “Impact of Human Resource Management (HRM) Practices on Hotel Industry’s Performance: The Mediating Role of Employee Competencies,” *Indian Journal of Commerce & Management Studies* IX, no. 2 (May 10, 2018): 17; Frank Nana Kweku Otoo, “Human Resource Management (HRM) Practices and Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Competencies,” *Employee Relations* 41, no. 5 (August 2, 2019): 949–970.



Gambar 6. Konsep Manajemen Spiritual

MSDM menjadi sebuah terminologi untuk mendeskripsikan teori dan praktik yang berhubungan dengan SDM yang dikelola dalam pekerjaan di organisasi. Perkembangan terminologi tersebut, menurut Storey et. al., menghasilkan sebuah relasi yang produktif antara SDM dengan pemilik perusahaan secara kolektif (pluralis) di abad ke 20.<sup>87</sup> Oleh sebab itu, karya dari

---

<sup>87</sup> Storey, John., Ulrich, Dave., and Wright, *Strategic Human Resource Management.*, 1.

Clegg,<sup>88</sup> Dunlop,<sup>89</sup> Flanders,<sup>90</sup> dan Fox<sup>91</sup> sebagai tonggak *mutual gains* antara SDM dengan manajemen dan menjadi akar kedisiplinan antara ilmu ekonomi, sosiologi, psikologi dan hukum. Dengan berkembangnya MSDM, maka terjadinya pergeseran konsep traditional ke modern yang memposisikan bahwa SDM adalah ‘aset’, bukan ‘biaya’, sehingga tenaga kerja adalah sumber daya yang diakui sebagai kunci sukses pada persaingan global.<sup>92</sup> Jika demikian, maka SDM sebagai asset (*kapital*) ‘dirawat’ secara serius dengan kepedulian, dipilih dengan hati-hati, dilatih, dan dikembangkan untuk mendapatkan komitmen. Dengan kata lain, rekonseptualisasi ini menekankan hubungan antara strategi bisnis dengan strategi SDM yang dihasilkan dari lingkungan kerja ke strategi bisnis dan strategi SDM untuk menghasilkan *outcome*.

Nankervis et. al. menyatakan bahwa *organisational culture* (kultur organisasi) merupakan elemen dasar untuk mencapai *outcome* perusahaan atau organisasi di strategic MSDM.<sup>93</sup> Mereka didukung oleh penelitian Hofstede yang menyatakan

---

<sup>88</sup> H. Clegg, *The System of Industrial Relations in Great Britain* (Oxford: Blackwell Publishing, 1979).

<sup>89</sup> J. T. Dunlop, *Industrial Relations System* (New York: Henry Holt, 1958).

<sup>90</sup> A Flanders, *The Fawley Productivity* (London: Faber, 1964).

<sup>91</sup> A. Fox, *Beyond Contract: Work, Power, Trust Relations* (London: Faber, 1974).

<sup>92</sup> J. Storey, *Development in the Management of Human Resources* (Oxford: Blackwell Publishing, 1992).

<sup>93</sup> Nankervis, Alan R; Compton, Robert L; and McCarthy, *Strategic Human Resource Management*.



bahwa kultur organisasi merupakan aspek nilai (*value*), keyakinan (*beliefs*), filsafat (*philosophies*), dan sistem kerja pada SDM.<sup>94</sup> Oleh karena itu, kultur organisasi dipengaruhi faktor yang sangat luas seperti sejarah perusahaan atau organisasi, struktur, produk dan jasa yang diberikan, dan termasuk kultur personal dan nasional. Karya Steers mengungkapkan bahwa kultur organisasi pada akhirnya berupaya mendapatkan loyalitas dari SDM dengan menerapkan program pengembangan karir dan pemberian insentif.<sup>95</sup> Bagi Steers et. al.<sup>96</sup> dan Gunawan<sup>97</sup> memandang loyalitas di artikan sebagai *komitmen* SDM yang mengidentifikasi tempat kerjanya dan mempertahankan keanggotaanya dalam organisasi atau perusahaan.<sup>98</sup>

## B. Kapital Sosial dan Nilai Religi

Pasaoglu melakukan penelitian pada konsep komitmen organisasi (*organisational commitment*) pada *banking industry*

---

<sup>94</sup> G Hofstede, "Cultural Dimensions in Management and Planning," *Journal of Organizational Forum* 1, no. 1 (1985): 12–31.

<sup>95</sup> Steers, *Efektivitas Organisasi*.

<sup>96</sup> Steers, R. M., and Porter, *Motivational and Work Behaviour*.

<sup>97</sup> Yuliana Gunawan, "Pengaruh Pemberian Kompensasi Finansial Langsung Dan Tidak Langsung Terhadap Mptivasi Dan Loyalitas Karyawan Di Perusahaan Manufaktur Di Surabaya," *Petra Business & Management Review* 1, no. 2 (2015): 37–49.

<sup>98</sup> Steers, R. M., and Porter, *Motivational and Work Behaviour*.; Gunawan, "Pengaruh Pemberian Kompensasi Finansial Langsung Dan Tidak Langsung Terhadap Motivasi Dan Loyalitas Karyawan Di Perusahaan Manufaktur Di Surabaya."

di Turki dan menyatakan kinerja SDM mengalami peningkatan produktifitas signifikan pada *job satisfaction*.<sup>99</sup> Di sisi yang lain, Meyer dan Allen melihat praktik MSDM dan efeknya pada komitmen organisasi di institusi apapun dalam hal partisipasi emosional.<sup>100</sup> Meminjam pernyataan Meyer dan Smith dalam meningkatkan komitmen organisasi, maka praktik MSDM harus berkesinambungan pada pelatihan, metode, evaluasi kinerja, penghargaan, dan *security job* untuk mendapatkan komitmen organisasi.<sup>101</sup> Dengan kata lain, penelitian diatas mempublikasikan relasi positif dengan praktik MSDM pada komitmen organisasi.<sup>102</sup> Pasaoglu menutup penelitiannya dengan menulis, “*according to this theory (the social exchange theory – the writer added), a social exchange relation takes place between employees and organizations, which means that*

---

<sup>99</sup> Didem Paşaoğlu, “Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective : Findings from the Banking Industry,” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 207 (2015): 315–324, <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.101>., 315-316.

<sup>100</sup> Meyer, J. P., and Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*.

<sup>101</sup> Meyer, J. P., and Smith., “HRM Practices and Organizational Commitment: Test a Mediation Model.”

<sup>102</sup> R. N. Paul, A. K., dan Anantharaman, “Influence of HRM Practices on Organizational Commitment: A Study among the Software Professional in India,” *Human Resources Development Quarterly* 15, no. 1 (2004): 77–88; M. Pare, G., and Tremblay, “The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professional’s Turnover Intention,” *Group & Organization Management* 32, no. 3 (2007): 326–357.

*opportunities presented the employees by the organization makes the employee feel the responsibility to give something back to the organization.*"<sup>103</sup> Melihat dari 'kacamata' Pasaoglu, maka adanya hubungan timbal balik (mutualisme) antara SDM dengan organisasi sebagai pertanggung-jawaban SDM terhadap organisasi.

Dalam sosial teori, Ellis et. al. membangun konsep bahwa relasi SDM dan organisasi adalah kultural, karena relasi adalah interaksi dibangun atas premis kultural seperti arti (*meanings*) dan simbol dari budaya yang berbeda.<sup>104</sup> Keuntungan dari relasi tersebut tergantung pada SDM yang menilai pada level organisasi dan budaya didalam organisasi yang dibangun oleh pemilik perusahaan atau organisasi. Oleh sebab itu, Morgan dan Morgan et. al. melihat bahwa '*trust and commitment*' sebagai nilai kesesuaian (*compatibility value*) dalam mengidentifikasi pengalaman masa lalu, tindakan saat ini, dan harapan masa depan pada organisasi.<sup>105</sup> Larentis et. al. juga memandang kerangka konseptual kultur inter-organisasi dari *initial elements* (arti dan simbol, keterbukaan, dan kepemimpinan) dan

---

<sup>103</sup> Paşaoğlu, "Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective : Findings from the Banking Industry.", 317.

<sup>104</sup> S. Ellis, N., Lowe, S., and Purchase, "Toward a Re-Interpretation of Industrial Network," *The IMP Journal* 1, no. 2 (2006): 20–40.

<sup>105</sup> R. M. Morgan, "Relationship Marketing and Marketing Strategy: The Evolution of Relationship Marketing Strategy within Organization," in *Handbook of Relationship Marketing* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2000), 481–504; S. D. Morgan, R. M., and Hunt, "The Commitment - Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing* 58, no. 3 (1994): 47–67.

*intermediate elements* (kepercayaan dan komitmen).<sup>106</sup> Jika MSDM dan organisasi ditandai dengan praktik sosial dalam kultural, maka nilai (*value*) adalah representasi perilaku, baik secara personal atau sosial, dalam menghasilkan model perilaku SDM. Hal ini dilihat oleh Robbins untuk menegaskan bahwa nilai (*value*) memiliki kecenderungan pada tindakan perilaku SDM yang stabil dan abadi didalam sistem nilai<sup>107</sup> Dengan demikian, sikap dan perilaku komitmen organisasi dibangun pada konsep nilai (*value*) dalam pekerjaan dan organisasi. Hal ini didukung oleh Mowday et. al.<sup>108</sup> saat menjelaskan bahwa pada level individu pada komitmen organisasi sebagai indikator yang baik dalam *turnover* daripada *job satisfaction*.

Oleh karena itu, teori praktik MSDM oleh Ali yang melihat model pengembangan SDM dari perspektif 10 (sepuluh) Perintah Allah (*Ten Commandment Perspective or TCs Perspective*) dan model HRM Keagamaan (*Religious HRM*) memperlihatkan nilai etika keagamaan seperti moralitas, kejujuran, ketulusan, dan integritas untuk mendapatkan komitmen karyawan yang ditujukan pada prioritas / visi

---

<sup>106</sup> Luiz Antonio. Larentis, Fabiano.; Antonello, Claudia Simone.,; and Slongo, "Inter-Organizational Culture and the Cultural Perspective," in *Inter-Organizational Culture* (Switzerland: Springer Nature, 2019).

<sup>107</sup> Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications.*, 62.

<sup>108</sup> R. M Mowday, R. T., Porter., L. W., and Steers, *Employee Organization Linkages: The Psychology Commitmen, Absenteeism, and Turnover* (New York: Academic Press, 1982).

organisasi.<sup>109</sup> Karya Ali ditelaah oleh Babalola dengan menekankan bahwa model religi SDM tidak berarti menerapkan keagamaan dalam praktik MSDM, melainkan sebagai nilai untuk menguatkan kebersamaan saling melekat dalam organisasi.<sup>110</sup> Oleh sebab itu, teori praktik MSDM tidak bisa berdiri sendiri dalam mengakses loyalitas (komitmen) SDM pada organisasi, tetapi memerlukan konsep sosiologis dalam menganalisa perilaku dan sikap SDM dalam organisasi untuk mencapai komitmen (loyalitas).

Pierre Bourdieu, sosiolog, berkebangsaan Perancis dengan teorinya banyak digunakan di dalam wilayah *management and organization studies* (MOS) pada konsep *habitus*, *capital* (kapital), dan *field* (lingkungan), dalam *theory of practice* (praktik teori) seperti dibahas dalam karya beberapa ahli, misalnya, De Clercq dan Voronov<sup>111</sup>, Golsorkhi et. al.<sup>112</sup>, Kerr

---

<sup>109</sup> Ali, Abbas J and Gibbs, "Foundations of Business Ethics in Contemporary Religious Thought: The Ten Commandment Perspective."

<sup>110</sup> Oginni Babalola et al., "Adoption of Human Resources Management Policies for Practices: Harvard Model versus Religious Model," *Business and Management Research* 7, no. 1 (2018): 51–60.

<sup>111</sup> M. De Clercq, D and Voronov, "The Role of Domination in Newcomer's Legitimation as Entrepreneurs," *Organization* 16, no. 6 (2009): 799–827.

<sup>112</sup> C Golsorkhi, D, Lecca, B., Lounsbury, M and Ramirez, "Analysing, Accounting for and Unmasking Domination: On Our Role as Scholars of Practice, Practitioners of Social Science and Public Intellectuals.," *Organization* 16, no. 6 (2009): 779–797.



dan Robinson<sup>113</sup> dan Ozbilgin dan Tatli<sup>114</sup>. Menurut Chudzilkowski<sup>115</sup>, karya Bourdieu selalu ditempatkan pada pembahasan organisasi, manajemen, riset karir dan riset empirik sebagai grand teori dalam dialog interdisiplin keilmuan atau meminjam metafora dari George Gonzales<sup>116</sup> yaitu *intersubjectivity*. Dialog antara dua ilmu yaitu manajemen sumber daya manusia dan sosiologi Agama dalam menyikapi *locus* penelitian mengenai manajemen loyalitas SDM, baik secara individu dan kolektif, maka konsep *habitus* Bourdieu sangat relevan dalam pembahasan Manajemen spiritualitas sebagai *Habitus*, SDM sebagai kapital dan ACE sebagai *field* untuk mencapai produktivitas kinerja SDM.

Memahami teori praktik sosial Bourdieu, kita memulai dengan pemahaman tentang capital, field, dan habitus sebagai konsep yang menjelaskan bahwa individu memberikan pengaruh pada lingkungan (*social space*) dan terjadi interaksi dengan kapital (ekonomi, kultur, dan sosial) untuk menciptakan *symbolic*

---

<sup>113</sup> S. Kerr., R and Robinson, "The Hysteresis Effect as Creative Adaptation of the Habitus: Dissent and Transistion to the Corporate in the Post - Soviet Ukrai<sup>1</sup>," *Organization* 16, no. 6 (2009): 829–853.

<sup>114</sup> Mine. Tatli, Ahu., Ozbilgin, Mustafa., & Karatas-Ozkan, *Pierre Bourdieu, Organisation, and Management, Journal of Chemical Information and Modeling*, vol. 53 (New York: R<sup>1</sup>ledge, 2015).

<sup>115</sup> Katharina Chudzikowski and Wolfgang Mayrhofer, "In Search of the Blue Flower? Grand Social Theories and Career Research: The Case of Bourdieu's Theory of Practice," *Human Relations* 64, no. 1 (2011): 19–36., 22.

<sup>116</sup> George Gonzales, *Shape - Shifting Capital* (Lanham, Maryland: Lexington Books, 2015).

*field*.<sup>117</sup> Bagi Bourdieu, menurut Sieweke, lingkungan sosial (*social field*) adalah sebuah komponen yang terstruktur sesuai dengan peraturan dan wewenang didalam lingkungan tersebut, sehingga lingkungan terlihat dinamis dan dibentuk atas dasar praktik para aktor.<sup>118</sup> Hal ini diperkuat ketika Bourdieu mengatakan bahwa, '*Fields are networks of social relations, structured system of social position within which struggles or manoeuvres takes place over resources, stakes and access.*'<sup>119</sup> Oleh sebab itu, jika terjadi perjuangan atas sumber daya dan akses yang sebenarnya adalah kapital, maka kapital tersebut adalah kapital ekonomi, kapital kultural dan kapital institusionalisasi untuk mendapatkan kapital simbolik (*symbolic*

---

<sup>117</sup> Chudzikowski and Mayrhofer, "In Search of the Blue Flower? Grand Social Theories and Career Research: The Case of Bourdieu's Theory of Practice."

<sup>118</sup> Jost Sieweke, "Pierre Bourdieu in Management and Organization Studies-A Citation Context Analysis and Discussion of Contributions," *Scandinavian Journal of Management* 30, no. 4 (2014): 532–543. Cf. Tatli, Ahu., Ozbilgin, Mustafa., & Karatas-Ozkan, *Pierre Bourdieu, Organisation, and Management*, vol. 53, p. ., Matthias Walther, "Repatriation to France and Germany: A Comparative Study Based on Bourdieu's Theory of Practice," *Repatriation to France and Germany: A Comparative Study Based on Bourdieu's Theory of Practice* (2014).

<sup>119</sup> Pierre. Bourdieu, *The Logic of Practice* (Cambridge: Polity, 1990)., 98.

*capital*) sebagai legitimasi.<sup>120</sup> Bourdieu<sup>121</sup> dan Cronin<sup>122</sup> menyatakan bahwa, “*symbolic capital is found in the form of prestige, renown, reputation, and personal authority.*”<sup>123</sup> Dengan demikian, habitus dipahami sebagai dimensi kolektif yang dipengaruhi oleh sejarah dalam kumpulan persepsi, pemikiran, perasaan, evaluasi, bicara dan perilaku sebagai praktik manifestasi.<sup>124</sup>

Everret memandang konsep Bourdieu sebagai hieraki penelitian (*research ladder*) yang memberikan pemikiran kritis tetapi vista refleksif untuk melihat organisasi.<sup>125</sup> Oleh sebab itu, Drummond tidak salah ketika ia menyatakan bahwa organisasi dipandang sebagai ‘*field of relations*’ atau relasi lingkungan dimana SDM mencari dan memenuhi kapital dalam konsep *organizational behaviour*.<sup>126</sup> Dualistik, bagi Bourdieu, seperti *dismayed* dalam

---

<sup>120</sup> Walther, “Repatriation to France and Germany: A Comparative Study Based on Bourdieu’s Theory of Practice.”, 100.

<sup>121</sup> Pierre Bourdieu, *Outline of a Theory of Practice* (Cambridge: Cambridge University, 1977).

<sup>122</sup> C. Cronin., “Bourdieu and Foucault on Power and Modernity,” *Philosophy and Social Criticism* 22, no. 6 (1996): 55–85.

<sup>123</sup> Bourdieu, *Outline of a Theory of Practice*; Cronin., “Bourdieu and Foucault on Power and Modernity.”

<sup>124</sup> Chudzikowski and Mayrhofer, “In Search of the Blue Flower? Grand Social Theories and Career Research: The Case of Bourdieu’s Theory of Practice.”, 23.

<sup>125</sup> Jeffery Everett, “Organizational Research and the Praxeology of Pierre Bourdieu,” *Organization Research Methods* 5, no. 1 (2002): 56–80.

<sup>126</sup> G. Drummond, “New Thorizing about Organization: The Emergence of Narrative and Social Theory for Management,” *Current Topics in Management* 3 (1998): 93–122.



pemikiran sosiologi, karena fokus pada kontradiksi logika (*logical contradiction*) seperti mikro atau makro, kuantitatif atau kualitatif yang sebenarnya tidak mengungkapkan keseluruhan realitas itu sendiri.<sup>127</sup> Jika demikian, bagi Bourdieu, '*field of relations*' dan elemen kultural sangat penting sekali dalam memahami organisasi, karena akumulasi relasi lingkungan akan membentuk mekanisme kultural sebagai posisi dominan sosial.<sup>128</sup> Jika pemikiran Everett dipahami pada konsep Bourdieu, maka lingkungan sosial (*social field*) sebagai serangkaian praktik dalam ruang sosial yang besar dan bersesuaian dengan aturan dan peran.

Lingkungan selalu dinamis dan dibentuk atas praktik sosial dari para SDM dilapangan.<sup>129</sup> Hal ini menghasilkan konsep *habitus* sebagai skema dari persepsi, pemikiran, evaluasi, pembicaraan dan berperilaku dalam ekspresi verbal dan praktika dari aktor di lapangan, sehingga konsep *habitus* dipahami sebagai dimensi korporat yang mewujudkan sejarah perilaku aktor dan menyesuaikan pada konteks sekarang.<sup>130</sup> Crossley mengamati bahwa *habitus* dan *field* saling berhubungan seperti relasi lingkaran, sebab lingkungan membentuk *habitus* (perilaku) dan

---

<sup>127</sup> L. J. D Bourdieu, Pierre. and Wacquant, *An Invitation to Reflexive Sociology* (Chicago: Chicago University Press, 1992).

<sup>128</sup> Everett, "Organizational Research and the Praxeology of Pierre Bourdieu.", 59.

<sup>129</sup> Chudzikowski and Mayrhofer, "In Search of the Blue Flower? Grand Social Theories and Career Research: The Case of Bourdieu's Theory of Practice." Cf. Bourdieu, *Outline of a Theory of Practice*.

<sup>130</sup> Bourdieu, *The Logic of Practice*.

menghasilkan aksi yang diulang di lapangan (*field*).<sup>131</sup> Bourdieu menambahkan bahwa kapital (ekonomi, sosial dan kultural) memberi sumbangsih atas perilaku (*habitus*) dan aksi (*action*) di lapangan (*field*) oleh para aktor.<sup>132</sup> Kapital ekonomi, menurut Postppone et. al, sebagai kapital yang umum, tetapi bertransformasi menjadi kapital kultural, sosial, dan menjadi simbolik kapital.<sup>133</sup> Bourdieu melihat lebih jauh bahwa kapital kultural dapat tergabung bersama *habitus* sehingga menjadi objektifitas dan institualisasi dalam bentuk yang lain.

Untuk melakukan elaborasi konsep *Manajemen spiritual* dengan konsep Habitus Bourdieu, maka elemen *field* dan *capital* yang dicoba dikontekstualisasikan pada perusahaan ACE. SDM yang bekerja mencapai *symbolic capital* (loyalitas) menjadi semacam budaya perusahaan (*company's culture*). Dengan kata lain, argumentasi penelitian ini yaitu bahwa budaya membentuk individu dan masyarakat di dalam lingkungan (*field*) untuk menciptakan budaya perusahaan. Meminjam tulisan Suwanto Adi, dia menyatakan bahwa kapital tidak selalu pada bidang ekonomi, melainkan elemen lain seperti sifat dermawan yang

---

<sup>131</sup> N Crossley, "The Phenomenological Habitus and Its Construction," *Theory and Society* 30, no. 1 (2001): 81–120.

<sup>132</sup> Pierre. Bourdieu, "The Forms of Capital," in *Handbook of Theory and Research for Sociology of Education* (New York: Greenwood, 1986), 241–258.

<sup>133</sup> C. Postpone, M., LiPuma, E., and Calhoun, "Introduction: Bourdieu and Social Theory," in *Bourdieu: Critical Perspectives* (MA: Polity, 1993), 1–13.

pada akhirnya menjadi *symbolic capital*.<sup>134</sup> Dengan kata lain, konsep kapital Bourdieu dapat dielaborasi kedalam penelitian dengan elemen MSDM, nilai religi dan loyalitas. Bourdeu, dilain sisi, tidak memiliki penjelasan dalam konsep pembagian status pada kelas (*class group*) dalam kapital, sehingga penelitian ini memerlukan dialog dengan teori Weber, menurut Everret, sebagai teori klasik untuk menjelaskan stratifikasi kelas pada organisasi.<sup>135</sup> Stratifikasi kelas ini akan menjelaskan perbedaan berbasis gender, ras, dan perbedaan lainnya, yang pada akhirnya, memerlukan sebuah keilmuan lain (teologi) untuk membentuk satu kesatuan dalam perbedaan (*unity within difference*) dalam organisasi.

Weber dalam karyanya, *Economy and Society*, memiliki teori stratifikasi kelas (*class stratification*) lebih kompleks dari karya Karl Marx. Stratifikasi kelas, bagi Karl Marx, terjadi karena persinggungan sentral antara sosial dan ekonomi yang menghasilkan perubahan sosial atas mode dan relasi produksi di status keekonomian. Weber tidak memungkiri terjadinya persinggungan antara sosial dan ekonomi, tetapi ia melihat lebih jauh terjadinya kelas keekonomian di masyarakat memaksakan terjadinya tiga (3) dimensi yaitu *economic class*, *social status*,

---

<sup>134</sup> Suwanto Adi, "Religious Entrepreneurship: Christianity and Social Transformation in Contemporary Indonesia," *Exchange* 46, no. 4 (2017): 328–349.

<sup>135</sup> Max Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, 2005. Cf. Jeffery Everett, "Organizational Research and the Praxeology of Pierre Bourdieu," *Organizational Research Methods* 5, no. 1 (2002): 65.

*and political power (party)*.<sup>136</sup> Ketiga dimensi ini saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya. Pada dimensi ekonomi, maka penghasilan, barang dan jasa menjadi representasi setiap individu, sedangkan dimensi sosial diwakili dengan gengsi dan kehormatan. Lalu dimensi politik direpresentasikan sebagai kekuatan (*power*) yang dimilikinya dan kekuatan (*power*) adalah elemen utama dari struktur sosial.<sup>137</sup> *Power* ini tidak bisa disamakan dengan kekuatan ekonomi, dan uang tidak diakui sebagai dasar pengakuan sosial, tetapi *power*, dalam kacamata Cox<sup>138</sup>, ini harus dipandang sebagai kesempatan individu untuk memahami keinginan dirinya sendiri didalam komunitas dan *power* ini memberikan pengakuan kehormatan sosial di masyarakat.

*Power*, bagi Weber, memberikan kehormatan sosial untuk aktor di masyarakat dan ini mempunyai kesejajaran (*parallel*) dengan konsep Bourdieu perihal *symbolic capital (power)* sebagai sistem kekuatan untuk mendapatkan identitas di organisasi dengan *habitus*. Dialog Weber dan Bourdieu, dimensi *political power* dan *symbolic capital*, memberikan pemahaman bahwa bentuk kapital adalah dasar kekuatan utama (kekayaan) yang menggerakkan dan mengerahkan kekuatan untuk mencapai

---

<sup>136</sup> Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization* (New York: Free Press, 1947).

<sup>137</sup> Jack M. Barbalet, "Principles of Stratification in Max Weber: An Interpretation and Critique," *The British Journal of Sociology* 31, no. 3 (1980): 401-18.

<sup>138</sup> Oliver C. Cox, "Max Weber on Social Stratification: A Critique," *American Sociological Review* 15, no. 2 (1950): 223-227.

*symbolic capital* di organisasi.<sup>139</sup> Dengan demikian, berdialog dengan teori Weber memberikan pemahaman tentang teori Bourdieu pada *symbolic capital* di stratifikasi sosial dan kelas, sehingga status sosial, baik individu dan grup, diperjelas secara lengkap dalam stratifikasi kultural. Bourdieu menekankan bahwa *habitus* disimpan dalam aktor sosial individu, sehingga konsep *habitus* tidak statis atau selamanya, karena *habitus* itu sendiri adalah kombinasi identitas aktor sosial dan identitas pekerjaannya.<sup>140</sup> Oleh karena itu, *habitus* akan terus berubah karena pengalaman dan karakter lingkungan berubah dalam menggapai kapital.<sup>141</sup> Jika demikian, asumsi Manajemen spiritualitas di bagan 2.1. terbukti bahwa loyalitas, nilai religi dan MSDM akan mengalami penambahan elemen untuk mencapai produktivitas SDM di lingkungan ACE.

Jika konsep Weber pada stratifikasi kelas dipengaruhi oleh posisi seseorang pada pasar (*person's market position*) dengan kekuatan uang dan kekayaan untuk melakukan daya tawar (*bargaining power*).<sup>142</sup> Dengan kata lain, distribusi kekuatan (*power distribution*) yang berupa politik, ekonomi dan religius

---

<sup>139</sup> Everett, "Organizational Research and the Praxeology of Pierre Bourdieu.", 63.

<sup>140</sup> Bourdieu, *The Logic of Practice.*, 52.

<sup>141</sup> Bourdieu, Pierre. and Wacquant, *An Invitation to Reflexive Sociology.*, 135.

<sup>142</sup> Max Weber, *Economy and Society*, ed. Claus. Roth., Guenther and Wittich. (Los Angeles: University of California Press, 1978)., 302. Cf. Bryn Jones, "Max Weber and the Concept of Social Class," *The Sociological Review* 23, no. 4 (1975): 729–757.



menentukan pembagian kelas menjadi *ownership class*, *commercial class*, *acquisition class*, and *major class*.<sup>143</sup> Pemikiran Weber atas pembagian kelas sangat membantu untuk memahami Bourdieu pada kapital, tetapi stratifikasi kelas ini tidak membentuk komunitas, melainkan aktor komunal (*communal actor*). Oleh sebab itu, aktor komunal melakukan dalam perbedaan stratifikasi kelas di kapital, pada akhirnya, menurut Bourdieu, membentuk satu kesatuan dalam perbedaan (*unity within diversity*) di organisasi atau perusahaan. Jika demikian, *unity within difference* membentuk sebuah ‘etika’ perilaku sosiologi (*behaviouristic sociology ethics*) sebagai kapital simbolik dari perilaku organisasi (*habitus*) dalam mencapai konsep loyalitas.

Konsep stratifikasi Weber sangat membantu untuk memahami rasionalitas dari SDM, khususnya di ACE, dalam mencerna motif SDM pada setiap level (stratifikasi) SDM pada sebuah organisasi.<sup>144</sup> Artinya, pada motif bekerja di stratifikasi (level) rendah, secara rasionalitas Weber, memiliki nilai motif (*motive value*) dalam pekerjaan dan motif tersebut sangat berbeda dengan stratifikasi (level) atas pada *motive value* di pekerjaannya. Dengan demikian, stratifikasi SDM memiliki motif – motif yang berbeda didalam pekerjaannya, sehingga rasionalitas teori Weber diaplikasi dalam memahami konsep

---

<sup>143</sup> Jones, “Max Weber and the Concept of Social Class.”

<sup>144</sup> Weber, *Economy and Society*. Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*; Jones, “Max Weber and the Concept of Social Class”; Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*.

loyalitas SDM dengan melihat nilai – nilai religi yang terkandung didalam setiap SDM. Nilai religi SDM ACE, dengan kata lain, mempengaruhi rasionalitas mereka bekerja untuk mencapai keinginannya dan diseleraskan dengan visi perusahaan ACE sendiri.

Konsep loyalitas, di lain pihak, memiliki hubungan searah dengan konsep ‘*trust*’ yang di pahami oleh Durkheim ketika ia menulis ‘*Division of Labour in Society*’. Dengan pemahaman lain, *Theory of Practice*, Bourdieu, juga memiliki garis sentuh dengan Emile Durkheim, *The Division of Labor in Society*, sebagai teori klasik sosiologi dan memberikan dampak pada teori *habitus*, Bourdieu, dalam melakukan konsolidasi kapitalisme industri dan dampak relasi kontemporer dalam institusi.<sup>145</sup> Walaupun Durkheim tidak menggunakan kata *trust* (keyakinan) secara eksplisit, tetapi penekanan Durkheim pada *collective order on common norms and values* serta *consensus* memberikan koordinasi aktivitas individu dalam sistem sosial yang berdasarkan komitmen personal terhadap *collective standards and rules*.<sup>146</sup> *The Division of Labor in Society*, menurut Durkheim, suatu perpindahan ‘*the unconditional trust*’ dari komunitas yang kecil menuju komunitas yang kompleks, sehingga *trust* memerlukan rekonstruksi lebih umum pada simbol dan institusi. Oleh karena itu, teori *habitus* Bourdieu

---

<sup>145</sup> Emile Durkheim, *The Division of Labor in Society* (New York: Free Press, 1964).

<sup>146</sup> Ibid., 200-229. Barbara A. Misztal, “The Notion of Trust in Social Theory,” *Journal of Policy Organisation and Society* 2, no. 1 (1992): 6–15.

memiliki titik singgung pada konsep *field* dalam menggapai *symbolic field* berdasarkan *trust* yang dimiliki oleh individu maupun kolektif untuk mencapai loyalitas SDM.

Pemahaman Durkheim atas '*Division of Labour in Society*' tidak terlepas dari konsep *function* yang diyakini memiliki 2 fungsi yaitu *system of movement* dan *relationship between the movement*.<sup>147</sup> Fungsi sebagai 'the relationship between the movement' sangat krusial bagi Durkheim, karena '*division of labour in society*' tidak hanya terbagi begitu saja, melainkan ada suatu sistem yang berhubungan dengan pergerakan tersebut.<sup>148</sup> Oleh karena itu, Durkheim menjelaskan lebih mendasar dari sisi sosiologis daripada ide pertama perihal '*division of labour*' oleh Adam Smith, seorang ekonom, di tahun 1776. Bagi Durkheim, '*the relationship between the movement*' adalah 'pisau bedah' untuk mengkaitkan '*social obligation*' dengan '*social norms*' dalam kerangka '*social solidarity*'.<sup>149</sup> Oleh sebab itu, *social solidarity* antar individu membentuk *social integration* dengan moralitas di dalam sistem sosial atas komitmen pada standart dan peraturan kolektif.

Tiryakian, dalam hal ini senada dengan saya, melihat Durkheim bahwa *morality of social order* adalah peranan sentral dalam organisasi dan membentuk kohesi yang mempengaruhi

---

<sup>147</sup> Durkheim, *The Division of Labor in Society*.

<sup>148</sup> Ibid.

<sup>149</sup> Ibid. 200 - 209; Misztal, "The Notion of Trust in Social Theory."



masyarakat.<sup>150</sup> Dengan kata lain, Durkheim menformulasikan kohesi ini sebagai ‘solidaritas’ (*solidarity*) dan hal tersebut sebagai sentimen alami (*natural sentiment*) di dalam masyarakat, bukan sebuah alienasi. Konsep solidaritas di dalam masyarakat ini, bagi Durkheim, (di asumsikan) memiliki kesetaraan sebagai ‘*trust*’ (keyakinan) yang mengandalkan ketergantungan pada ‘*the unconditional trust*’ (kepercayaan tanpa syarat) dari *organic solidarity* (individu) ke masyarakat yang membentuk individu tersebut.<sup>151</sup> Dengan berkembangnya masyarakat (*society*) ke arah yang lebih kompleks, maka ‘*trust*’ ini mengalami rekonstruksi secara universal baik pada simbol atau institusi berdasarkan kesadaran kolektif (*conscience collective*). Oleh sebab itu, masyarakat mendefinisikan kembali arti dari *mutual relation ought to be* ketika universalitas menjadi abstrak dan umum. Hal ini menempatkan simbol dan sentimen menjadi kolektif yang merepresentasikan nilai dan norma masyarakat. Bagi Francis Fukuyama, hal ini membentuk *social capital* dan ia mendefinisikan sebagai ‘*ability to work together for common purpose*.’<sup>152</sup> Dengan demikian, stratifikasi pada level SDM akan bekerja bersama sesuai dengan visi perusahaan

---

<sup>150</sup> E. A. Tiryakian, “Emile Durkheim,” in *A History of Sociological Analysis*, ed. T. Bottomore, T and Nisbet (London: Heineman, 1979)., 199-218

<sup>151</sup> Durkheim, *The Division of Labor in Society*. L. Lukes, *Emile Durkheim: His Life and Work* (London: The Penguin Press, 1973)., 153.

<sup>152</sup> Francis Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity* (New York: The Free Press, 1995); Andrew. Norton, “Filling the 20 Per Cent: Francis Fukuyama on Trust and Social Capital,” *Agenda* 3, no. 3 (1996): 351–358.

ACE atas dasar pemahaman teori Durkheim yaitu *ability to work together for the common purpose*.

*Trust*, bagi Fukuyama, sebagai ‘*expectation that arises within community of regular, honest, and cooperative behaviour, based on common shared norms, on the part of other members of that community.*’<sup>153</sup> Jika ‘*trust*’ bersinggungan dengan ‘*common shared norms*’ untuk menggapai tujuan bersama dengan bekerja bersama – sama, maka ‘*trust*’ membentuk ‘*social capital*’ atas dasar asumsi ekonomi dalam *cutting transaction costs*. Hal ini dikarenakan, bagi Fukuyama, berdasarkan gagasan dari Max Weber yang menekankan *the success of economy is based on trust*.<sup>154</sup> Fukuyama berdiri atas asumsinya saat ia melakukan penelitian bahwa penggunaan asumsi ekonomi memiliki penjelasan atas perilaku pada dasar kepentingan pribadi yang rasional saat terjadinya pertentangan neoklasik ekonomi. Oleh sebab itu, Fukuyama menjelaskan bawah 80 per cent bahwa neoklasik ekonomi benar terhadap ketidakmampuan manusia ekonomi menjelaskan perilaku ekonomi, tetapi 20 per cent neoklasik tidak melihat bahwa perilaku ekonomi mempengaruhi kesejahteraan bangsa, serta kemampuan untuk bersaing, ditentukan oleh karakteristik individu yaitu *the level of trust* di masyarakat.<sup>155</sup> Dengan melihat negara USA, Jepang, Korea, Perancis, Itali dan Cina, Fukuyama

---

<sup>153</sup> Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity*, 23.

<sup>154</sup> *Ibid.*, 7.

<sup>155</sup> *Ibid.*, 7 – 13.

menyatakan bahwa *trust* memberikan kontribusi pada kemakmuran (*prosperity*).

Fukuyama, dalam kajiannya, menyatakan bahwa *trust* di samakan dengan *social capital* dan ini berlawanan dengan konsep ekonomi lama, *physical capital*, karena *trust* adalah bentuk *social capital*, James S. Coleman<sup>156</sup> dan Robert D. Putnam<sup>157</sup> sebagai pencetus terminologi, yang memberikan peningkatan kapasitas produktivitas '*relationships*' di antara individu. Fukuyama dan Lattu<sup>158</sup> memberikan daftar *virtues* seperti loyalitas, kejujuran, keteguhan, keandalan, kerjasama, dan tanggung-jawab terhadap satu dengan yang lain sebagai peningkatan kinerja ekonomi dan ini terlihat di negara – negara yang tertera diatas. Jika memahami Fukuyama (*trust*), maka akar dari *social capital* memiliki induk dari Durkheim pada *function* dalam *Division of Labour in Society* sebagai *relationship between the movement* untuk mendapatkan loyalitas (*trust*) dalam sebuah komunitas atau masyarakat. Hal ini memiliki irisan dalam teori Bourdieu dalam menentukan *capital* di dalam *field*, sehingga SDM yang bekerja membentuk *habitus* dalam pekerjaannya di ranah MSDM. Oleh karena, *intersubjectivity* Manajemen spiritualitas dengan *trust*, teori

---

<sup>156</sup> James S. Coleman, *Foundations of Social Theory* (Massachusetts: Harvard University Press, 1990).

<sup>157</sup> Robert. Putnam, *Making Democracy Work: Civic Tradition in Modern Italy* (New Jersey: Princeton University Press, 1993).

<sup>158</sup> Izak Lattu, "Building Trust and Social Solidarity in the Public Sphere in the Perspective of Indonesia," *Jurnal Studi Agama dan Masyarakat* 2, no. 2 (2014): 1–18.

Durkheim dan Fukuyama, melahirkan indikator – indikator *virtues* dalam membangun Manajemen spiritualitas dalam ranah MSDM dengan elemen loyalitas dan nilai religi.

Teori *Spiritual Based Leadership* (SBL), Peter Pruzan,<sup>159</sup> membangun sebuah pendekatan inklusif dan holistik terhadap bisnis dari sisi pemimpin organisasi atau perusahaan. Pruzan menginisiasi perspektif terdalam dari seorang pemimpin dengan indikator seperti identitas, tujuan dan sukses. Hal ini dikembangkan oleh Zsolnai<sup>160</sup> dalam mengembangkan konsep *spiritual management* sebagai etika bisnis, *valued-based leadership, corporate social responsibility, and sustainability* perusahaan sebagai post-manajemen materialistik. Namun, Zsolnai menekankan bahwa *post-materialistic management* memprioritaskan pada empat hal yaitu: memprioritaskan kebutuhan dasar dari keinginan subjektif, memprioritaskan komitmen diatas keinginan diri sendiri, memprioritaskan rasa saling percaya atas keuntungan bersama di pasar, dan memprioritaskan demokrasi ekonomi diatas kapitalisme pemegang saham.<sup>161</sup> Oleh sebab itu, Pruzan dan Zsolnai mengangkat konsep *spiritual management* dengan menekankan bahwa spiritualitas yaitu *people's multiform search for a deep meaning of life that interconnects them to all living beings and*

---

<sup>159</sup> Pruzan, "1 Spiritually-Based Leadership."

<sup>160</sup> Zsolnai, *Post-Materialistic Business: Spiritual Value-Oriented in Renewing Management.*, 21.

<sup>161</sup> *Ibid.*, 22-23

*to God or Ultimate Reality*.<sup>162</sup> Oleh sebab itu, spiritual manajemen adalah pencarian terdalam atas identitas (*identity*), keterhubungan (*connectedness*) dan transendensi (*transcendence*).

Luk Bouckaert<sup>163</sup> menggunakan *rationalism* sebagai cara memahami kehidupan yang didominasi oleh kepercayaan tertinggi atas kebenaran (*Ultimate Reality*) dan penggunaan etika serta manajemen sebagai *ultimate criteria*. Artinya, Bouckaert menuntun SDM untuk melihat prioritas di atas sebagai *philosophy of life* yang mengedepankan *less emphasis on personal* dan isu material, tetapi penekanan pada pertimbangan spiritual yang lebih luas. Oleh sebab itu, pendekatan nilai religi dan spiritualitas untuk hidup dan konsisten dengan keyakinan agama. Hal ini menuntun Danah Zohar<sup>164</sup> menggunakan sebuah metafora yaitu *spiritual intelligence* yang menekankan kecerdasan transformative yang mengarahkan pertanyaan tentang arti, tujuan dan nilai. Oleh sebab itu, Komitmen Spiritualitas membangun nilai – nilai (*virtues*) bagi SDM untuk meningkatkan loyalitas dan menuntun pada produktivitas karyawan diarahkan MSDM.

---

<sup>162</sup> Ibid., 24.

<sup>163</sup> Bouckaert, "Personalism."

<sup>164</sup> D. Zohar, "Leadership Physicist," in *Business Mind*, ed. Tom Brown et. Al (London: Financial Times\_Prentice Hall, 2002).

Teori *Shape – Shifting Capital* yang diperkenalkan oleh George Gonzales<sup>165</sup> mengangkat *spiritual management* dari sebuah penelitian dengan menggunakan pendekatan etnografi, tetapi memiliki ide yang sama dengan Pruzan diatas. Namun, Gonzales mengembangkan *workplace spirituality* atau *religion in the workplace* dari perspektif religi dengan pendekatan bisnis *roundtable* di perusahaan *Seeing Things Whole* (STW) dan *Landry Bike* (LB) di *American Business Management*. Gonzales melakukan *reframing* atas definisi *spiritual management* melalui pendekatan etnografi di beberapa perusahaan di Amerika dan menyatakan bahwa pergerakan spiritualitas diranah manajemen adalah sebuah *feature* dari perubahan era *iron cage* (Weber) ke *cybernetic management*, sehingga elemen spiritualitas adalah bagian terpenting sebagai *organizational stories* yang berpusat pada tradisi keagamaan, *humanistic disciplines* dan literatur.<sup>166</sup> Gonzales dalam penelitiannya mengembangkan sebuah pendekatan kritis terhadap teori sosial yang menggabungkan filsafat antropologi dan teori kritis yang disebut *anthropological ethics*.<sup>167</sup> Dengan kata lain, Gonzales menerapkan bentuk kapitalisme dan agama dalam menjalankan manajemen dengan menggunakan teori Max Weber dan Michel Foucault untuk membawa konsep *Shape – Shifting Capital* ke ranah *spiritual management*.

Berikut adalah peta berpikir dari buku “The Shifting Capital:

---

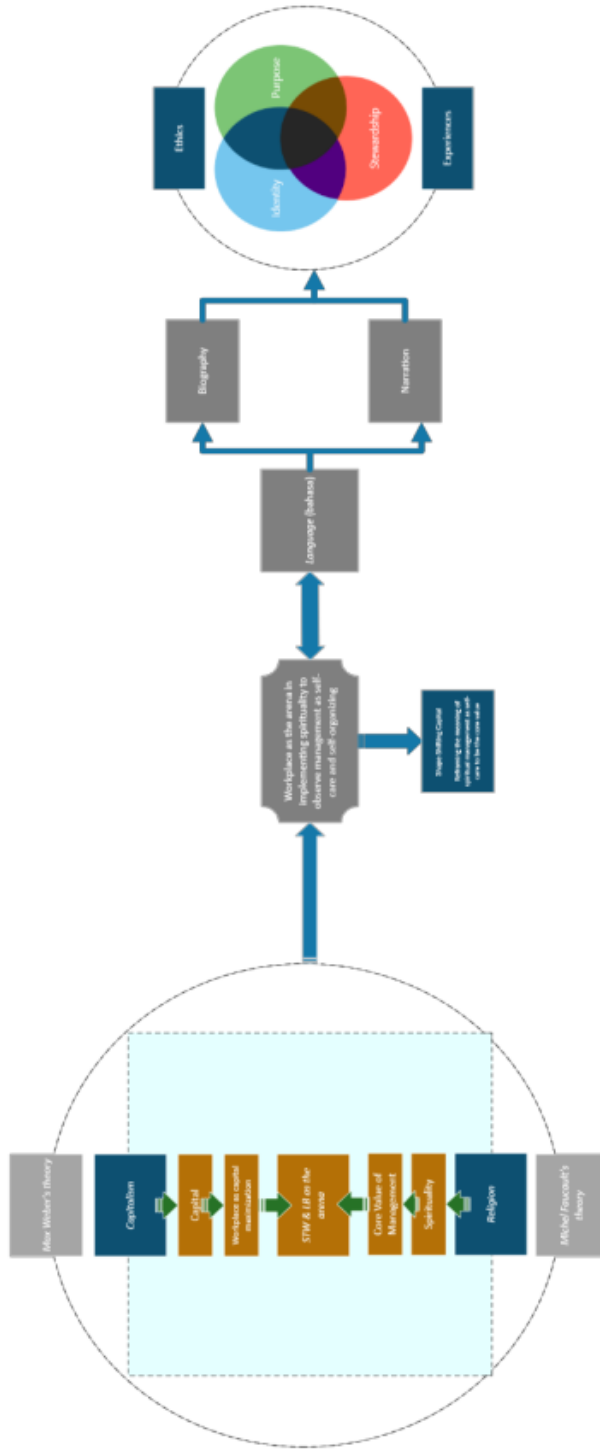
<sup>165</sup> Gonzales, *Shape - Shifting Capital*.

<sup>166</sup> *Ibid.*, 1–28.

<sup>167</sup> *Ibid.*, 25.



Gambar 7. Pemikiran Buku The Shifting Capital



Goerge Gonzales mengembangkan dua teori dasar Max Weber, agama sebagai faktor krusial dalam ekspansi kapital, dengan Michel Foucault, ekonomi dan agama bukan pertarungan, untuk menganalisa pergeseran makna manajemen itu sendiri. Dengan menggunakan metodologi etnografi, Gonzales menggunakan dua perusahaan yaitu STW dan LB sebagai *workplace* dalam melakukan implementasi spiritualitas dari masing – masing SDM. Oleh sebab itu, bahasa (*language*) sebagai media penghantar untuk mendapat ide dari nilai religi dalam bentuk manajemen atau Gonzales menyebutnya *metaphor*.<sup>168</sup>

### C. Penelitian dan Pengembangan

1. Tujuan ini hendak melakukan pengembangan model manajemen spiritual sebagai model loyalitas dan nilai religi didalam ranah manajemen sumber daya manusia (MSDM) untuk mencapai loyalitas, sehingga terjadi peningkatan produktivitas kinerja karyawan. 2. Dengan demikian, pengembangan model manajemen spiritual memerlukan metode dan pendekatan agar hasil dari pengembangan model manajemen spiritual untuk mencapai produktivitas kinerja SDM tercapai.

2. Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan suatu pengembangan model Manajemen spiritual yang efektif untuk

---

<sup>168</sup> Ibid., 17. James P. Spradley, *Etnografi* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2007), 25–38.



meningkatkan loyalitas SDM untuk mencapai produktivitas kinerja dilingkungan organisasi pada ranah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Dengan demikian, yang diperlukan dalam penelitian ini adalah desain tentang teoretis yang ditilik dari sisi agama, alasan pengembangan model Manajemen spiritual, pengembangan model hipotetik Manajemen spiritual dan kriteria tentang efektivitas model.

Loyalitas secara konseptual teori bertolak dari pemahaman Babalola<sup>169</sup> tentang model pengembangan SDM dari model perspektif SDM Harvard yang dibangun dalam 4 poin utama sebagai *cycle of human resources management*. Secara empirikal teori, loyalitas juga bertolak dari pemahaman Gonzales<sup>170</sup> tentang perkembangan nilai religi dengan konsep *Three-fold Model of Organizational Life*.<sup>171</sup> Bagi Gonzales, identitas merupakan wujud dari kehidupan bermasyarakat dan berkeluarga, sedangkan penatalayanan yaitu manajemen dari pemilik perusahaan dan tujuan merupakan keterikatan dengan *suppliers, competitors and customers*.<sup>172</sup> Hal ini tergambarkan melalui:

---

<sup>169</sup> Oginni Babalola et al., "Adoption of Human Resources Management Policies for Practices: Harvard Model versus Religious Model," *Business and Management Research* 7, no. 1 (2018): 51–60.

<sup>170</sup> George Gonzales, *Shape - Shifting Capital* (Lanham, Maryland: Lexington Books, 2015).

<sup>171</sup> *Ibid.*, 39.

<sup>172</sup> *Ibid.*

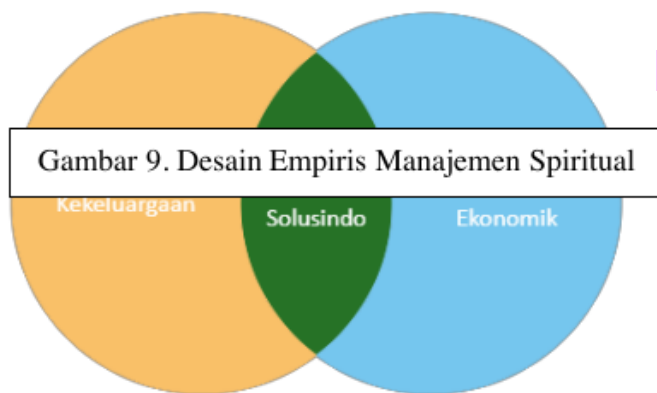
Gambar 8. Konsep Segitiga Gonzales



meningkatkan loyalitas SDM pada MSDM sehingga mendapatkan produktivitas

Design Empiris Komitmen Spiritualitas

kinerja sebagai landasan teori yang menyoroti fakta lapangan berdasarkan studi pendahuluan.



Fakta lapangan membuktikan bahwa perusahaan ACE memiliki tingkat *turn over*

karyawan yang rendah dan tingkat loyalitas SDM yang baik pada perusahaan. Dengan kata lain, penerapan sistem MSDM sepenuhnya berjalan dengan menghasilkan tingkat *turn over* dan loyalitas cukup signifikan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Oleh sebab itu, fakta lapangan dari perusahaan ACE memiliki dua elemen nilai yaitu kekeluargaan dan kesatuan ekonomik. Dua elemen nilai ini terdapat didalam nilai religi, sebagai berikut.

Model *Three-Fold Organizational Life*, bagi Gonzales, mengangkat sebuah konsep spiritual manajemen untuk mendapatkan '*core values*' dari perusahaan atau organisasi. Namun, perusahaan ACE memiliki beberapa indikator dalam Manajemen spiritual, maka diperlukan pengembangan model Manajemen spiritual sebagai berikut.

Model *Organizational Life* (Kehidupan Organisasi) yang dikembangkan oleh Geroge Gonzales memiliki tiga pilar yaitu identitas, penatalayanan dan tujuan yang dikembangkan pada sebuah perusahaan laundry. Ketiga pilar ini membentuk sebuah segitiga untuk mendapatkan *core values* perusahaan. Sedangkan, model Manajemen spiritual di ACE mempunyai penambahan dua pilar, yaitu *kekeluargaan dan kesatuan ekonomik* untuk meningkatkan loyalitas dalam mencapai produktivitas kinerja karyawan. Disisi lain, ACE memiliki karyawan 68.5% memiliki latar belakang kesarjanaan strata 1 dan strata 2 dan latar belakang keagamaan yang berbeda, sehingga memerlukan pertimbangan pengembangan model

*Organizational Life* dalam mencapai loyalitas dan meraih produktivitas kinerja karyawan.



Konsep pengembangan *organizational life* merupakan hasil pengembangan dari kehidupan organisasi di PT Akuradata Cendikiatama Expertia (ACE) Solusindo sebagai berikut.

- a. Pada tingkat konsep loyalitas, nilai identitas merefleksikan latar belakang SDM sebagai kesadaran diri untuk mencapai kapital dalam bekerja.
- b. Pada tingkat konsep loyalitas, nilai penatalayanan merefleksikan tentang nilai layanan kepada perusahaan sebagai *habitus* sebagai kesadaran diri selaku manusia.
- c. Pada konsep nilai religi, nilai kekeluargaan membangun kapital SDM untuk melihat suasana pekerjaan untuk mencapai soliditas SDM.
- d. Pada konsep nilai religi, nilai kesatuan ekonomik membangun budaya kerja sebagai *habitus* untuk mencapai loyalitas SDM.
- e. Pada konsep MSDM, nilai tujuan untuk mengembangkan manajemen berbasis religi sebagai tempat untuk berkarya atau bekerja.

Tujuan pengembangan model *organizational life* pada organisasi atau perusahaan yaitu meraih produktivitas kinerja karyawan di level tertinggi melalui loyalitas, nilai religi dan MSDM. Tujuan dan sasaran pencapaian Manajemen spiritual sebagai berikut.

- a. Mengembangkan kekuatan SDM.
- b. Mengembangkan tingkat pelayanan SDM.
- c. Mengembangkan suasana kerja.
- d. Mengembangkan budaya organisasi.
- e. Mengembangkan religi MSDM.

### BAB III

#### Keseimbangan Subjek dan Objek

Pembangunan sumber daya manusia melalui pendekatan nilai religi memberikan keseimbangan antara subjek dan objek, sehingga pemimpin dan yang dipimpin mengalami sebuah perubahan dalam perilaku kehidupan di pekerjaan. Penanaman nilai religi membentuk pola pikir yang baik untuk memandang bekerja dan pekerjaan adalah *amanah* bagi sumber daya manusia untuk memberikan yang terbaik bagi keluarga, organisasi, dunia dan diri sendiri.

#### A. Membangun Jembatan Keseimbangan

Dalam pendekatan etnografi, perusahaan STW dan LB menekankan 3 elemen dalam *Three-Fold Model of Organizational Life* dalam *interlocking circles* dengan menekankan nilai – nilai religi untuk membahasakan kata – kata manajemen.<sup>173</sup> Tiga indikator tersebut yaitu *identity, stewardship and purpose*. Tiga elemen tersebut memiliki peran masing – masing dalam mengungkapkan makna yang terdapat didalamnya. Makna yang terpendam didalam setiap indikator sebagai berikut:

1. Identitas (*identity*) pencarian makna seseorang dari kumpulan hidup dalam keluarga karyawan.

---

<sup>173</sup> Gonzales, *Shape - Shifting Capital.*, 239-245.

2. Penatalayanan (*stewardship*) pencarian makna tentang pemilik perusahaan dan manajemen di dalam perusahaan (*its acting in the world*)
3. Tujuan (*purpose*) pencarian makna tentang keterikatan dengan dunia termasuk *suppliers, competitors and customers* (*its governance and resources*).

Jika ketiga elemen diatas bersinergi satu dengan yang lainnya, maka *core values* dari sebuah perusahaan atau organisasi akan terbentuk melalui pengungkapan kata – kata (bahasa). Dengan kata lain, jika fokus perusahaan mendapatkan keuntungan yang besar, tetapi tidak memperhatikan tiga elemen dasar tersebut, maka ketegangan terjadi didalam organisasi. Namun, penelitian Gonzales melalui etnografi menyatakan bahwa jika ketiga elemen tersebut saling bersinergi, maka membangun sebuah *organizational management* atau *spiritual management* serta terbentuknya *core values*.<sup>174</sup> Dalam penelitiannya, Gonzales mengungkapkan bahwa self – care dan self – organizing menjadi nilai inti dari spiritualitas manajemen.

Nilai – nilai inti (*core values*) organisasi pada perusahaan STW dan LB menuntun Gonzales untuk menyatakan adanya *shape – shifting capital* dalam kapitalisme kearah yang lebih manusiawi untuk menghindari dari *critical theory* oleh Herbert Marcuse, *one dimensional man*, atau Erich Fromm, kesepian dan terisolasi manusia. Dengan kata lain, teori Gonzales melakukan redefinisi *management spirituality and organizational*

---

<sup>174</sup> Ibid.



*management* sebagai *feature of organizational stories* dalam mengungkapkan spiritualitas sangat mempengaruhi manusia berpikir.

Berdasarkan pemahaman teori Gonzales, maka Komitmen Spiritualitas membangun penelitiannya dengan menggunakan *Theory of Practice* dari Bourdieu, karena pengungkapan *core value* adalah sebuah kebiasaan (*habitus*) dengan menggabungkan *field* dan *capital* SDM, sehingga mendatangkan *core value*. Perkembangan teori Gonzales perihal *organizational management*, maka PT ACE, sesuai pra penelitian, memiliki dua elemen yang didasari oleh perbedaan keyakinan SDM, nilai ke – Indonesia – an, dan orientasi bertumbuh bersama didalam SDM. Dua elemen tersebut yaitu kekeluargaan (*familiness*) dan kesatuan ekonomik (*economic unity*) yang bersinergi dengan teori Gonzales. Dua elemen diatas akan bergabung dengan konsep teori Gonzales, tetapi dengan mengundang konsep teori *Perichoresis* sebagai interpenetrasi dari *Beings*.

Dalam membangun kesatuan dalam perbedaan (*unity within differences*) dalam perbedaan keyakinan dan stratifikasi kelas, tidak dimiliki oleh konsep teori Weber dan Bourdieu, karena teori mereka melakukan pembagian kelas dari sisi kapital. Oleh karena itu, konsep *Perichoresis* atau Perikoretik, sisi religi, diperkenalkan untuk memberikan konsep kesetaraan dan kekeluargaan pada kedudukan SDM di organisasi. *Perichoresis* dipahami sebagai konsep kesetaraan antara Allah Bapa dengan

Yesus Kristus dalam bentuk ilahi dan manusia. Oleh sebab itu, konsep teologis *Perichoresis* adalah sebagai *terminus technicus* yang dibutuhkan untuk membentuk kesamaan pemahaman diantara para pendiri dan pemegang saham PT ACE dalam membangun *habitus* sebagai nilai religi (*religious values*).

*Perichoresis* itu sendiri berasal dari sebuah kata Yunani yang memiliki arti ‘tinggal bersama’ (*co-indwelling*) atau ‘kesamaan sifat’ (*co-inherence*) dalam teologi Tritunggal yang merupakan pemaknaan sebagai mutual interpenetrasi atas Keberadaan (*mutual interpenetration of Beings*).<sup>175</sup> Moltmann menganalisa kata *perichoresis* dari sejarah semantic dan mengatakan bahwa kata *perichoresis* memiliki arti ‘whirl or rotation’, tetapi dalam konteks teologis kata tersebut mengekspresikan interpenetrasi timbal balik dari sifat yang berbeda (*communicatio idiomatum*).<sup>176</sup> *Perichoresis* atau Perikoretik digunakan untuk melawan ajaran seorang iman Mesir, Arius, yang menyangkal gagasan bahwa Yesus bersama Bapa dalam keabadian, karena Bapa tidak ada permulaan, sedangkan Yesus adalah Putra dari

---

<sup>175</sup> Eirini Artemi, “The Term Perichoresis from Cappadocian Fathers to Maximus Confessor [ 1 ] 2 . Trinitarian Context of the Perichoresis from Cappadocian Fathers to Maximus Confessor” 1, no. 1 (2017): 21–29. Cf. David Crump, “Re-Examining the Johannine Trinity: Perichoresis or Deification?,” *Scottish Journal of Theology* 59, no. 4 (2006): 395–412. Cf. Slobodan Stamatović, “The Meaning of Perichoresis,” *Open Theology* 2, no. 1 (2016): 303–323.

<sup>176</sup> Jurgen Moltmann, “Perichoresis: An Old Magic Word for a New Trinitarian Theology,” in *Trinity, Community, and Power: Mapping Trajectories in Wesleyan Theology*, ed. M. Douglas Meeks (Nashville: Kingswood, 2000), 111–125.

Bapa.<sup>177</sup> Oleh sebab itu, Konsili Nicea, tahun 325, menyatakan bahwa Yesus ‘*homousios*’ (sehakekat) dengan Bapa atas argumen dari Athanasius dari Alexandria saat memperkenalkan kata *perichoresis* dan menyatakan bahwa ketiga pribadi tersebut saling berdiam satu sama lain dalam persekutuan yang dinamis, tetapi mereka memiliki esensi yang sama, atribut yang sama, tetapi atribut hipostatis “*idion*” yang berbeda.<sup>178</sup> Dengan demikian, penggunaan kata *perichoresis* pertama digunakan oleh Cappodican, Cyril Alexandria, Leontius Byzantinus dan Maximus yang menunjukkan kesetaraan dalam kedudukan di Tritunggal, tetapi August Deneffe melihat lebih jauh bahwa penggunaan *perihoresis* berasal dari konsep pemikiran filsafat Stoic yang menjelaskan di mutual interpenetrasi dua (2) zat saling melestarikan ‘identitas’ dan ‘properti’ yang sama utuhnya. Penetrasi filsafat Stoic ke dalam teologi Kristen diterapkan pada konsep atau hipotesis tritunggal Allah menunjukkan kesatuan (*union*) melalui keberadaan personal dalam komuni Allah dan hal ini menunjukkan bahwa *perichoresis* sebagai *terminus technicus*. Oleh sebab itu, Stamotovic menyatakan, “*This perichoresis is the fellowship of three persons mutually indwell one another in a dynamic communion, but they are in the same essence whereas distinct*

---

<sup>177</sup> Gerald O’Collins, *The Tripersonal God: Understanding and Interpreting the Trinity* (New Jersey: Paulist Press, 1999), 112.

<sup>178</sup> E. Artemi, “The Term *Idion* and Its Uses in the Teaching of Great Athanasius, Cappadocian Fathers and Cyril of Alexandria,” *Epistimoniki Epitheorosi* 4 (2011): 63–86.

*hypostatic attributes*.”<sup>179</sup> Berdasarkan pemahaman tersebut, maka *perichoresis* membentuk sebuah *free will* dari setiap *Beings* tetapi kebebasan kehendak dalam bingkai keteraturan untuk mencapai *ultimate aim*.

Manastireanu memahami konsep *perichoresis* sebagai ekspresi mutual interpenetrasi tritunggal Allah dalam kondisi abadi dan pertukaran terus menerus cinta kasih untuk menunjukkan *Hypostatic Union* di keTritunggalan Allah.<sup>180</sup> Oleh sebab itu, *perichoresis* membantu menjelaskan relasi natur personal yang bersifat *hypostatically united*<sup>181</sup> serta menyatakan bahwa Tritunggal Allah saling berhubungan atau berelasi sempurna sesuai Injil Yohanes 17: 22 menyatakan, “Ya Bapa...supaya mereka menjadi satu, sama seperti Kita adalah satu.” Konsep inilah yang disebut sebagai spiritualitas persatuan (*spirituality of unity*) didalam organisasi atau perusahaan, baik secara personal maupun komunitas, pada dasarnya berorientasi pada praktika. Dengan kata lain, konsep *perichoresis* pada *Manajemen spiritual* didalam MSDM ACE yaitu untuk tinggal bersama seperti keluarga, komunitas, dan masyarakat dalam nilai harmoni atas dasar nilai – nilai religi sebagai persekutuan relasional diantara SDM.

---

<sup>179</sup> Stamatovič, “The Meaning of Perichoresis.”, 303.

<sup>180</sup> D Manastireanu, *A Perichoretic Model of the Church: The Trinitarian Ecclesiology of Dumitru Staniloae* (London: Brunel University, 2004)., 74. 1

<sup>181</sup> John D. Zizioulas, *Being as a Communion* (Creestwood, New York: ST Vladimir’s Seminary Press, 1997).

Grochmal, di lain sisi, melihat bahwa *perichoresis* mempertahankan kesatuan di dalam spiritualitas dari keberagaman perbedaan status maupun situasi sosial, dan tetap menyatukan perbedaan tersebut dalam kesatuan.<sup>182</sup> Dia menulis lebih lanjut, “*the concept of perichoresis signifies “the two realities can exist one within one another, without confusing them and maintaining (an even better in a certain way) their proper identity: the united without confusion and distinct without being divided.”*”<sup>183</sup> Dengan demikian, konsep *perichoresis* digunakan sebagai *terminus technicus* dalam melihat nilai – nilai religi para pendiri ACE yang membentuk atau menciptakan simbolik kapital (loyalitas) di dalam lingkungan ACE. Hal ini dimaksud bahwa konsep *perichoresis* ini dijadikan ‘pisau bedah’ untuk menggali perbedaan imaniah pendiri ACE dan praktiknya yang diterapkan pada model pengembangan SDM untuk membentuk perilaku loyalitas dari sisi keagamaan atau religi. Dalam kesatuan ini, *perichoresis* memberikan gambaran tentang kesatuan ekonomik yaitu kesatuan dari *Being* yang berkarya bersama – sama untuk ciptaan-Nya. Berdasarkan konsep *perichoresis* pada kesatuan ekonomik<sup>184</sup>, maka secara ontologi MSDM adalah manajemen yang membangun SDM menjadi kesatuan ekonomik dan

---

<sup>182</sup> Stanisław Grochmal, “Spirituality of Unity in Management - Economy of Communion,” *Cogent Business and Management* 3, no. 1 (2016): 1–18.

<sup>183</sup> *Ibid.*, 8.

<sup>184</sup> Zizioulas, *Being as a Communion.*, 19.

berkarya untuk mencapai cita – cita yang ditanamkan dalam perusahaan atau organisasi.

Volf<sup>185</sup>, dalam bukunya *After our Likeness*, membangun konsep Trinitas untuk menunjukkan *the conception of God* sebagai realitas yang paling penting dalam memahami persekutuan relasional diantara *the one and the many*. Volf menyatakan bahwa *trinitarian personhood* sebagai *pure relationality (persona est relation)*, karena mustahil setiap individu tanpa relasi atau mustahil setiap relasi tanpa individu. Oleh karena itu, individu dan relasi adalah saling melengkapi (*persons and relation are complementary*).<sup>186</sup> Berdasarkan pemahaman *perichoresis*, trinitas bukan hanya independent, tetapi juga - *mutual internal* atau *communion* (komuni). Dengan kata lain, *mutual internal* ini memberikan konsep memberi dan menerima bersama – sama dari setiap individu. Jika demikian, maka pada level MSDM setiap SDM adalah bagian dari sebuah organisasi dan organisasi adalah bagian dari setiap individu, sehingga konsep persekutuan relasional menjadi bagian inti dari elemen MSDM.

Jika konsep *perichoresis* membangun persekutuan relasional dan kesatuan ekonomik, maka konsep kesetaraan SDM di dalam MSDM sebagai elemen dalam menerapkan *organizational life* bagi SDM. Selama *perichoresis*, secara etimologi, adalah

---

<sup>185</sup> Miroslav Volf, *After Our Likeness* (Grand Rapids, Michigan: William B Eerdmans, 1998), 192–193.

<sup>186</sup> *Ibid.*, 204–205.



‘tinggal bersama’ dan keberadaan *Being* tidak membuat satu dengan yang lain berbeda dalam kedudukan, kekuasaan dan kekuatan, melainkan setara (*equal*) dalam menjalankan tugas serta tanggung – jawab masing – masing individu maupun kolektif, maka kesatuan ekonomik dan kekeluargaan adalah elemen dalam MSDM.<sup>187</sup> Dengan kata lain, *unity within differences* dalam organisasi menghasilkan *crystallization of ideology* didalam *institutional of organizational life*, loyalitas.

Penelitian dari Doramir Rudnyckyj, *Spiritual Economies: Islam, Globalization, and the Afterlife of Development*, memperlihatkan bagaimana pengembangan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ) dari Ary Ginanjar membangkitkan produktivitas dan kinerja karyawan PT Krakatau Steel (KS).<sup>188</sup> Rudnyckyj menggunakan ‘pisau bedah’ Max Weber, *The Protestant Ethics*, sebagai prototipe dalam menganalisis ESQ untuk peningkatan kinerja karyawan di KS dimana keagamaan mempengaruhi dan memasuki perkembangan ekonomi sebagai sumber metodologi, perilaku dan praktik.<sup>189</sup> Namun, dia menggunakan Foucault sebagai ‘*governmentality power*’ untuk

---

<sup>187</sup> Karl Rahner, *The Trinity* (London: Burns & Oates, 1986), 99–101.

<sup>188</sup> Rudnyckyj, *Spiritual Economies: Islam, Globalization, and the Afterlife of Development*. Rudnyckyj, “Spiritual Economies: Islam and Neoliberalism in Contemporary Indonesia.” Lizardo, “Daromir Rudnyckyj: Spiritual Economies: Islam, Globalization, and the Afterlife of Development.”

<sup>189</sup> Rudnyckyj, *Spiritual Economies: Islam, Globalization, and the Afterlife of Development*., 4.

menyatakan bahwa Islam sebagai agama yang memiliki efisiensi, produktivitas dan transparan sebagai spiritual ekonomi.<sup>190</sup> Rudnyckyj, diakhir penelitiannya, melihat bahwa ESQ membantu peningkatan produktivitas SDM di perusahaan Krakatau Steels dalam menghadapi globalisasi dari konsep Islam. Namun pada penelitian loyalitas SDM di MSDM, pengembangan teori praktik (*theory of practice*) Bourdieu pada manajemen dan organisasi sebagai ‘lensa’ terbaik dalam menganalisis di sosiologi serta teori *perichoresis* pada kesetaraan kedudukan SDM untuk membedah nilai religi dari pendiri ACE, sehingga kerangka teoritik loyalitas, nilai religi dan manajemen membentuk sebuah definisi *baru* yaitu manajemen spiritual. Manajemen spiritual yang dikembangkan adalah pengelolaan SDM di perusahaan untuk menciptakan loyalitas yang ditilik dari nilai – nilai religi dan MSDM, sehingga menghasilkan teori Manajemen spiritual (loyalitas) dengan nilai religi di ranah MSDM dan sosiologi sebagai ‘alat bedah’ perilaku (habitus) SDM di ACE.

Penelitian Manajemen spiritual, saya berargumentasi, adalah usaha SDM dalam bentuk rohaninya seseorang dalam mengimplementasikan ajaran agamanya untuk meraih nilai – nilai religi kepercayaanya di pekerjaan. Oleh sebab itu, kata spiritual sangat relevan dalam penelitian ini, karena manusia harus mengembangkan iman (*faith*) dalam bentuk praktika, bukan perkembangan iman dalam bentuk ajaran untuk

---

<sup>190</sup> Ibid., 14.



mengimplementasikan loyalitas SDM. Manajemen spiritual pada penelitian ini mendeskripsikan kumpulan dari beragam nilai religi, pengetahuan MSDM, pengetahuan sosiologi, dan pengetahuan teologi. Pendekatan loyalitas SDM sebagai rekonfigurasi dan praktik standarisasi yang sederhana, empiris, dan pada akhirnya akan lebih banyak menggunakan metode *Research and Development* (R&D) dengan pendekatan deskripsi analisis melalui *mixed method* serta penekanan pada wawancara secara etnografi untuk mendapatkan *what beyond of the phenomenon*.

Kerangka Pikir dan Teoritis pada Komitmen Spiritualitas yang menekankan loyalitas, nilai religi dan MSDM atau *spiritual-based management* yang diharapkan memberikan sebuah perbedaan nilai (*value*) antara MSDM tradisional dan MSDM terkini.<sup>191</sup> MSDM tradisional yang banyak menekankan pada kinerja ekonomi perusahaan untuk mendapatkan laba sebesar – besarnya, tetapi MSDM yang berbasis *spiritual-based management* mempengaruhi organisasi atau perusahaan dengan mengejar nilai – nilai yang diperjuangkan dalam meningkatkan loyalitas dan *mutual trust* SDM.<sup>192</sup> Hal ini disebabkan, karena spiritualitas adalah beragamnya orang – orang yang mencari makna kehidupan yang terkoneksi dengan manusia dan Allah (*Ultimate Reality*) untuk memenuhi kebutuhan dasar (*well-being*). Dengan kata lain, KS di MSDM menempatkan

---

<sup>191</sup> Zsolnai, *Post-Materialistic Business: Spiritual Value-Oriented in Renewing Management*.

<sup>192</sup> Pruzan, "Spiritually-Based Leadership."

demokrasi manajemen untuk mengutamakan SDM sebagai *basic important capital* dalam mengejar nilai (*value*) sebagai dasar loyalitas dan *mutual trust*.

Dengan menggunakan dialog antara konsep Pierre Bourdieu, *habitus*, konsep *trust* Durkheim dan Fukuyama, serta konsep Weber, stratifikasi dan rasionalitas, maka KS melihat adanya sebuah komunikasi antara ilmu sosial dan teologi untuk memahami MSDM. Pendekatan dalam pengelolaan data akan memahami *philosophical worldviews*<sup>193</sup> dan meminjam pemikiran Davies menyatakan bahwa “*theology is a formal reflection, description and account of religious experience, while anthropology presents theoretical interpretations of the life experience of particular societies in general.*”<sup>194</sup> Oleh karena itu, loyalitas SDM sebagai pengalaman hidup harus bertemu dengan teologi (nilai – nilai religi dari stakeholder) sebagai pengalaman imaniah, sehingga memerlukan sebuah metode yang baik untuk memecahkan dua (2) kutub yang berbeda ini.

Teologi lebih cenderung mengasumsikan adanya Tuhan yang melandasi pengalaman religius dan dasar dari refleksi keimanan, sedangkan antropologi cenderung mengasumsi

---

<sup>193</sup> Douglas J. Davies, *Anthropology Theology* (Oxford: Berg, 2002). Lihat Anton. Losinger., *The Anthropological Turn* (New York: Fordham University Press, 2000). Joel. Robbins., “Anthropology and Theology: An Inward Relationship?,” *Anthropological Quarterly* 79, no. 2 (2006): 285–294. Suwanto Adi, *Jalan Licin Penelitian Lapangan (Menggabungkan Antropologi Dan Teologi)* (Salatiga, 2019).

<sup>194</sup> Davies, *Anthropology Theology.*, 1.

3

bahwa Tuhan tidak ada dan melaporkan pengalaman orang – orang. Walaupun Milbank dalam bukunya, *Theology and Social Theory*, berargumentasi bahwa teologi tidak bisa di sejajarkan dengan teori sosial, karena konsep sekularisme pada teori sosial yang menghantam teologi.<sup>195</sup> Namun, konsep sublimasi Milbank membantu teologi untuk mengubah dirinya, sehingga bermanfaat untuk menjelaskan pengetahuan Kristen (*Christian logos*) dalam menganalisis aksi sosiologis.<sup>196</sup> Walaupun metode Milbank banyak di kritik oleh Davies<sup>197</sup>, Losinger<sup>198</sup>, dan Robbins<sup>199</sup>, tetapi hal itu memberikan inspirasi untuk menggabungkan teologi dan sosial. Robbins dalam argumentasinya mengatakan bahwa dialog antara teologi dan sosial, bukan mementingkan keunggulan satu dan diantaranya, mempunyai sebuah dimensi personal sebagai seorang teolog untuk menyebarkan ide antropologi dalam hal ‘*otherness*’ (keberbedaan/Liyan).<sup>200</sup>

Keberbedaan/Liyan (*otherness*) ini membuat teologi dan sosial saling mendukung untuk membentuk metode yang bersinergi terhadap penelitian bertema Manajemen spiritual, seperti yang

3

---

<sup>195</sup> John Milbank, *Theology and The Social Theory*, 2nd ed., vol. 66 (Oxford: Blackwell Publishing, 2006).

<sup>196</sup> Adi, *Jalan Licin Penelitian Lapangan (Menggabungkan Antropologi Dan Teologi)*. 6.

<sup>197</sup> Davies, *Anthropology Theology*.

<sup>198</sup> Losinger., *The Anthropological Turn*.

<sup>199</sup> Robbins., “Anthropology and Theology: An Awkard Relationship?”

<sup>200</sup> *Ibid.*, 68.

saya (akan) kembangkan. Dalam meneliti loyalitas SDM – sisi antropologis – dan nilai religi stakeholder – sisi teologis – diharapkan mendapat sebuah analisis teo – antropologis, sehingga loyalitas SDM sebagai tindakan sosial dengan faktor yang mendukungnya (*capital*) serta nilai religi dari stakeholder (etis teologis). Dengan kata lain, bahwa konsep KS akan membentuk sebuah *organizational culture* (kultur organisasi) yang ditanamkan secara manusiawi, sehingga membentuk *habitus* di perusahaan ACE. Jika konsep *habitus* ini meningkat dan mengendap dalam setiap SDM (*dispositional*), maka diharapkan melahirkan *practical spiritual commitment* (Praktik Manajemen spiritual) di ranah MSDM.

Penelitian yang dikembangkan oleh Danah Zohar, seorang pemikir manajemen di Oxford, mengenalkan tentang *spiritual intelligence*.<sup>201</sup> Bagi Zohar, *spiritual intelligence* adalah sebuah intellegensi transformasi untuk bertanya tentang arti (*meaning*), tujuan dan nilai dalam kehidupan.<sup>202</sup> Dengan kata lain, *spiritual intelligence* menuntun SDM mengerti tentang situasi dan sistem serta mendorong SDM lebih produktif dan kreatif. Namun, Manajemen spiritualitas yang dibangun atas konsep *habitus, trust, field, and capital* yang ‘dikombinasikan’ dengan konsep *perichoresis* dalam MSDM adalah usaha SDM dalam bentuk rohaninya seseorang dalam mengimplementasikan ajaran agamanya untuk meraih nilai – nilai religi kepercayaanya di pekerjaan. Hal ini dikarena manusia harus mengembangkan

---

<sup>201</sup> Zohar, “Leadership Physicist.”

<sup>202</sup> Ibid.

iman (*faith*) dalam bentuk praktika, bukan perkembangan iman dalam bentuk ajaran untuk mengimplementasikan loyalitas SDM atau *from faith in development to developing faith*.

Penelitian Senge<sup>203</sup> dalam ranah budaya perusahaan mengedepankan teori kontrol kepemimpinan untuk menerapkan strategi kultural dan Senge juga menggunakan teori dari McGregor<sup>204</sup> yaitu teori X dan Y dalam meningkatkan kinerja karyawan serta Ouchi<sup>205</sup> mengembangkan teori Z di perusahaan Jepang pada perubahan sosial budaya untuk membangkitkan motivasi SDM. Alvesson<sup>206</sup> memperdebatkan strategi kultural karena tidak adanya kontrol identitas (*identity control*) yang nantinya disebut sebagai kontrol kepemimpinan (*leadership control*), sehingga Pruzan<sup>207</sup> menilai bahwa *spirituality based leadership* (SBL) adalah pergeseran teori motivasi SDM dari konsep kepemimpinan yang berbasis pada strategi budaya perusahaan ke spiritualitas kepemimpinan. Oleh sebab itu, Pruzan mengedepankan beberapa nilai dari spiritualitas, yaitu *identity, purpose and success* sebagai pergeseran manajemen ke aras manajemen spiritualitas. Pergeseran ini membawa

---

<sup>203</sup> Senge, *The Fifth Discipline*.

<sup>204</sup> McGregor, *The Human Side of Enterprise*.

<sup>205</sup> Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*.

<sup>206</sup> Alvesson, *Understanding Organisational Culture*. Cf. Alvesson, M and Willmott, "Identity Regulation as Organisational Control: Producing the Appropriate Individual."

<sup>207</sup> Pruzan, "Spiritually-Based Leadership."

Budhwar et. al,<sup>208</sup> Cooke et. al<sup>209</sup>, Fairholm<sup>210</sup> dan Van Dierendonck<sup>211</sup> ke dalam penelitian diranah manajemen spiritualitas terutama peningkatan manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian, konsep manajemen spiritualitas memiliki fokus dalam peningkatan kinerja SDM yang berorientasi dari sisi kepemimpinan organisasi atau perusahaan.

Pergeseran ke aras manajemen spiritualitas mengembangkan konsep loyalitas yang dibangun oleh Aziz<sup>212</sup>, Whitner<sup>213</sup> dan Aljayi<sup>214</sup> pada ranah peningkatan loyalitas di manajemen sumber daya manusia. Penelitian Aziz, peningkatan kinerja karyawan, memperhatikan pada kepuasan pelanggan dan kepercayaan pada perusahaan, sedangkan Alyaji melihat faktor kekeluargaan di ranah manajemen sumber daya manusia pada

---

<sup>208</sup> Budhwar, P., Varma, A., dan Kumar, *Indian Business: Understanding a Rapidly Emerging Economy*; Budhwar, P., Varma, A., & Patel, "Convergence-Divergence of HRM in the Asia-Pacific: Context-Specific Analysis and Future Research Agenda."

<sup>209</sup> Cooke, Schuler, and Varma, "Human Resource Management Research and Practice in Asia: Past, Present and Future."

<sup>210</sup> Fairholm, *Perspective on Leadership*.

<sup>211</sup> Van Dierendonck, "Servant Leadership: A Review and Synthesis."

<sup>212</sup> Saghier, Wahba, and Aziz, "The Effect of Human Resource Management Practices on Employees' Loyalty."

<sup>213</sup> Whitener, "Do High Commitment Human Resource Practices Affect Employee Commitment?"

<sup>214</sup> Aljayi et al., "Multinational Companies' Human Resource Management Practices' and Their Organizational Culture Impact on Employees' Loyalty: Case of Japanese Multinational Company in Morocco."



perusahaan Jepang yang di bandingkan dengan perusahaan Maroko. Namun, konsep kekeluargaan yang dibangun oleh perusahaan Jepang memberikan pengaruh terhadap loyalitas karyawan pada sebatas karakter budaya Jepang dan hal kekeluargaan tidak menjadi faktor elemen oleh Gonzales saat membangun *Shape – Shifting Capital*.

*Shape – Shifting Capital*, bagi Gonzales, yaitu menemukan *core value* pada manajemen spritualitas dengan menggunakan *Three-Fold Model of Organizational life* yaitu identitas, tujuan dan penatalayanan pada dua perusahaan STW dan LB. Tiga elemen tersebut digunakan oleh Gonzales dengan menggabungkan 2 teori besar yaitu Max Weber<sup>215</sup> dan Michel Foucault<sup>216</sup> dengan menggunakan pendekatan etnografi. Namun, konsep spiritualitas manajemen tidak sekedar hanya mengamati dengan konsep rasionalisasi, tetapi akar dari ‘pengedapan’ untuk dianalisa, sehingga konsep teori Bourdieu sangat penting dalam menganalisa ‘pengedapan’ aktivitas SDM. Bourdieu dengan konsep *habitus, capital dan field* memberikan bingkai pemikiran peningkatan loyalitas didalam konteks nilai religi di ranah manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan pemahaman diatas, maka Komitemen Spiritualitas sebagai model loyalitas, nilai religi dan manajemen sumber daya manusia di PT ACE akan dieksplor untuk mencari

---

<sup>215</sup> Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*.

<sup>216</sup> Michel Foucault, “The Subject and Power,” *Critical Inquiry* (1982).



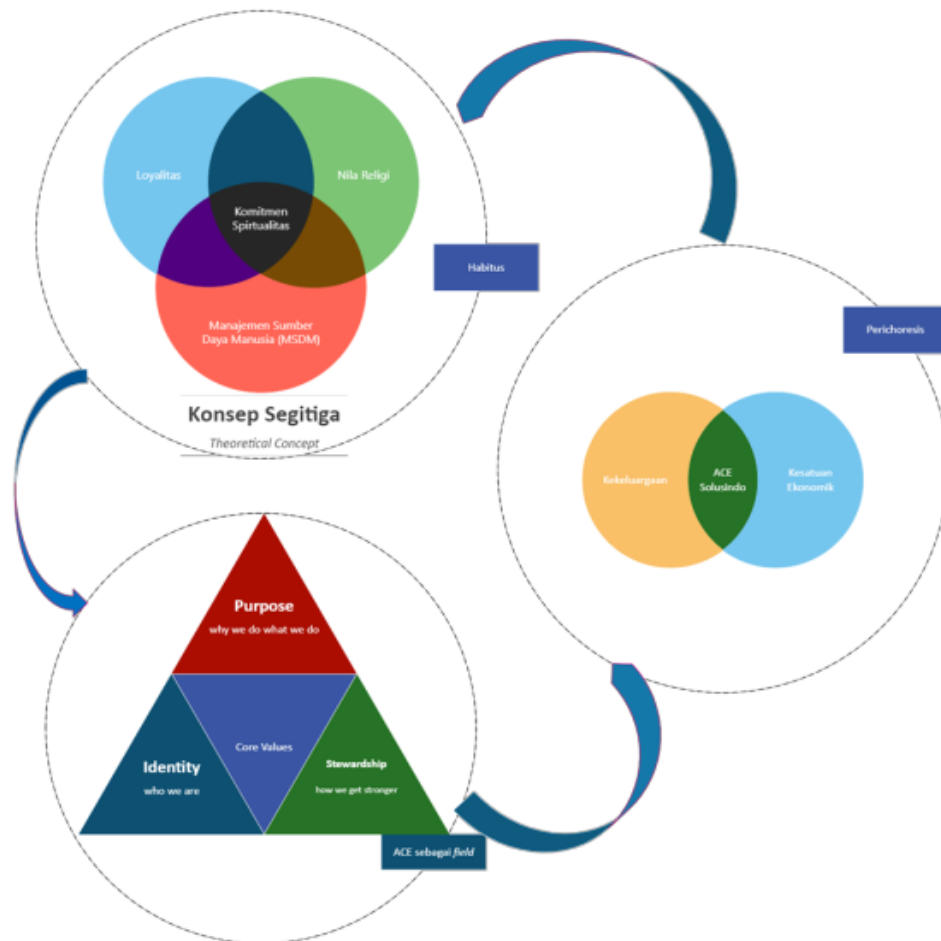
peningkatkan loyalitas dari sisi religi serta mendapatkan produktivitas karyawan di PT ACE.

Berdasarkan kajian teori dan kerangka berpikir yang telah dipaparkan, maka selanjutnya dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut, “Bagaimana hasil pengembangan model Manajemen spiritual memperbaiki loyalitas karyawan pada pekerjaan di perusahaan PT. Akuradata Cendikiatama Ekspertia Solusindo?”

Pengembangan model Manajemen spiritual dalam permasalahan penelitian ini untuk memperbaiki peningkatan loyalitas karyawan/SDM. Pengembangan lebih pada proses perwujudan internalisasi makna terhadap identitas, tujuan, penatalayanan, kekeluargaan dan kesatuan ekonomik. Dalam pelaksanaannya, pendekatan ini terintegrasi dengan sumber daya manusia yang ada, dengan menekankan kolaborasi melalui mitra kerja antara peneliti dengan pimpinan perusahaan PT ACE Solusindo berdasarkan aplikasi praktis dilapangan, teori, dan hasil penelitian yang relevan. Orientasi spesifik model merupakan implementasi program berupa suatu disain model Manajemen spiritual untuk memfasilitasi pengembangan karyawan yang meliputi aspek nilai religi dan manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan pemahaman tentang pengembangan model Manajemen spiritual, maka rumusan hipotesa peneltian adalah “Hasil pengembangan model Komitmen Spiriitual efektif memperbaiki loyalitas SDM di perusahaan ACE melalui

pemaknaan nilai religi dan MSDM” Sebagai kelompok kontrol dan eksperimen dalam penelitian ini adalah lima belas karyawan ACE sebagai kelompok kontrol dan lima belas karyawan ACE sebagai kelompok eksperimen. Pengujian efektivitas model menggunakan kuasi eksperimen, dengan disain *nonequivalent pretest-posttest control group*.



Gambar 11. Konsep Berpikir Manajemen Spiritual

Manajemen spiritual adalah sebuah definisi baru dalam mengembangkan pengelolaan SDM dengan pendekatan nilai religi (teologis) dengan menggunakan teori sosiologis Bourdieu dan Max Weber dalam membentuk nilai loyalitas SDM. ACE adalah *locus* penerapan nilai – nilai religi pada MSDM serta dievaluasi dengan konsep *habitus* dari teori Bourdieu dan Max Weber yang bergadengan dengan konsep *perichoresis* sebagai alat analisis dalam sosiologi dan agama. Pada MSDM, perilaku SDM yang konsisten akan menghasilkan nilai (*value*), baik disadari maupun tidak, ber-refleksi dengan agamanya untuk menghasilkan Manajemen spiritual (loyalitas) dengan mengejar kapital didalam *field* ACE yang memanifestasikan konsep *habitus* serta konsep *perichoresis* dalam mempertahankan nilai – nilai keagamaanya tanpa melakukan elaborasi dengan nilai religi agama lainnya. Oleh sebab itu, transformasi MSDM akan menciptakan produktivitas SDM di disiplin ilmu MSDM.

Manajemen spiritual akan mengembangkan lima elemen yaitu identitas, tujuan, penatalayanan, kekeluargaan dan kesatuan ekonomik dalam meningkatkan loyalitas SDM. Tiga yang pertama diambil dari teori Gonzales dan dua terakhir dari pengembangan konsep *perichoresis* dalam menyatukan kesetaraan untuk menghasilkan persekutuan relasional (kekeluargaan) dan kesatuan ekonomik untuk mencapai visi bersama – sama. Dalam membangun konsep manajemen spiritualitas, maka teori Piere Bourdieu, *Theory of Practice*, menjadi pisau bedah dalam menganalisis *core value* di PT ACE. Teori Bourdieu sangat relevan dalam melihat perilaku SDM

dalam aktivitas di organisasi dalam mendapatkan *habitus* yang ditopang dengan *capital* SDM serta *field* di PT ACE.

## B. Desain Konstruksi Manajemen Spiritual



Metode pendekatan *Research and Development* (R&D), bagi Sugiono<sup>217</sup>, diharapkan sebagai metode penelitian yang digunakan untuk menghasilkan produk tertentu dan menguji keefektifan model. Dalam menguji keefektifan model, maka R&D memiliki determinasi untuk mengetahui produk tersebut berfungsi di masyarakat luas.<sup>218</sup> Jain et. al.<sup>219</sup> melakukan pengembangan motivasi karyawan dengan menggunakan R&D. Pengembangan model yang dilakukan oleh Jain et. al. mengungkapkan bahwa faktor *norms, roles, self-efficacy, and interpersonal agreements* memberikan motivasi bagi karyawan di organisasi dan meruntuhkan argumentasi bahwa system *rewards* sebagai motivasi karyawan bekerja.<sup>220</sup> Penelitian Gilbert et. al.<sup>221</sup> menggunakan R&D dalam transformasi MSDM di organisasi (perusahaan) dalam era kompetisi, maka diperlukan *reinvention* untuk memperkuat *relationships and cooperation* antara karyawan dan *stakeholders*.<sup>222</sup>

2

Selaras dengan keberhasilan para ahli yang menggunakan penelitian dan pengembangan (*research and development*),

---

<sup>217</sup> Sugiono, *Metode Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2016).

<sup>218</sup> Meredith D. Gall, Joyce P. Gall, and Walter R. Borg, *Educational Research* (Boston: Allyn and Bacon, 2003).

<sup>219</sup> Cynthia Wagner Jain, Ravi K., Triandis, Harry C., Weick, *Managing Research, Development and Innovation* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2010).

<sup>220</sup> *Ibid.*, 101-122.

<sup>221</sup> Olga. Gilbert, Patrick., Bobadilla, Natalia., Gastaldi, Lise., Boulaire, Martine Le., & Lelebina, *Innovation, Research and Development Management* (New Jersey: ISTE Ltd, 2018).

<sup>222</sup> *Ibid.*, 132.

2

maka dalam penelitian ini terdapat kegiatan pengembangan model, yang termasuk juga jenis penelitian dan pengembangan (*research and development*) yang sering disingkat R & D. Dalam hal ini peneliti memilih model penelitian R & D yang dikembangkan oleh Borg dan Gall<sup>223</sup>, karena penelitian ini mau mengembangkan dan memvalidasi produk-produk kependidikan, yaitu pengembangan model Manajemen spiritual sebagai loyalitas dan menghasilkan produktivitas kinerja karyawan. Oleh karena itu, Borg dan Gall<sup>224</sup> menjelaskan empat ciri utama dalam R&D sebagai berikut:

- 1) *Studying research findings pertinent to the product to be develop* artinya melakukan studi atau penelitian awal untuk mencari temuan penelitian terkait produk yang akan dikembangkan.
- 2) *Developing the product base on these findings* artinya mengembangkan produk berdasarkan temuan penelitian.
- 3) *Field testing it in the setting where it will be used eventually* artinya dilakukan uji lampanagan dalam setting atau situasi nyata dimanan produk akan digunakan.
- 4) *Revising it to correct the deficiencies found in the field-testing stage* artinya melakukan revisi untuk memperbaiki kelemahan – kelemahan yang diketemukan dalam tahap uji lapangan.

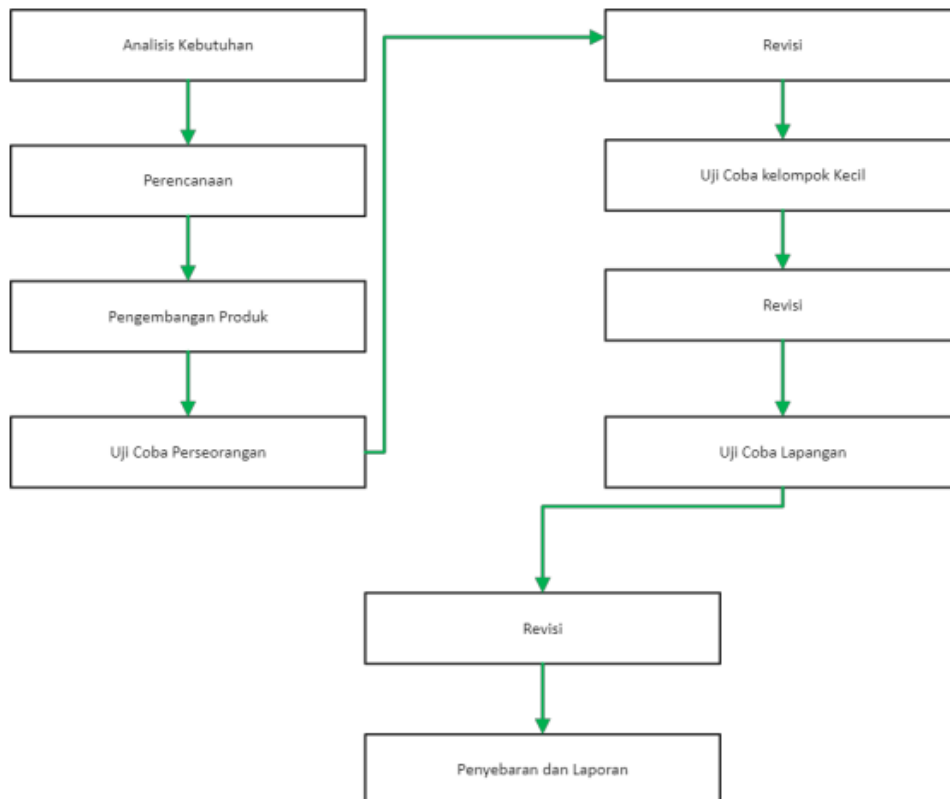
---

<sup>223</sup> Gall, Gall, and Borg, *Educational Research*.

<sup>224</sup> *Ibid.*, 8.



Dari keempat ciri utama R&D memberikan gambaran bahwa ciri utamanya adalah adanya langkah – langkah penelitian awal terkait dengan produk yang akan dikembangkan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut produk dirancang dan dikembangkan untuk kemudian diuji dan diperbaiki atau direvisi.



Gambar 13. Model Pengembangan Research and Development

Berdasarkan began diatas, maka Borg & Gall<sup>225</sup> mengembangkan penelitian R & D ke dalam sepuluh langkah atau tahap sebagai berikut.

- 1) Penelitian awal dan pengumpulan informasi. Kegiatan ini meliputi kajian literatur, penelitian lapangan dan mengkaji hasil-hasil peneletian para pakar terdahulu berkaitan dengan model yang dikembangkan.
- 2) Perencanaan. Tahapan ini meliputi kegiatan mendefinisikan keterampilan yang harus dipelajari, mengidentifikasi aktivitas sumber daya manusia.
- 3) Mengembangkan format awal model. Pada tahapan ini melibatkan ahli, praktisi, prosedur dan instrumen penilaian.
- 4) Uji lapangan awal. Pada tahapan ini ujian lapangan dilaksanakan secara terbatas dan dalam skala kecil.
- 5) Revisi model utama, yaitu melakukan revisi terhadap model produk sesuai dengan hasil-hasil uji coba terbatas.
- 6) Uji lapangan utama. Pada tahapan uji lapangan dilaksanakan secara lebih luas dan dalam skala yang lebih besar.
- 7) Revisi produk secara operasional. Pada tahapan ini revisi dilakukan terhadap model produk sesuai dengan hasil-hasil uji lapangan sebelumnya.

---

<sup>225</sup> Gall, Gall, and Borg, *Educational Research.*, 570-571.

(8) Uji lapangan secara operasional. Pada tahapan ini model produk dari proses pengembangan yang telah dilakukan diterapkan di tingkat lapangan dengan prosedur operasional baku sesuai dengan setting kondisi sebagaimana produk ini nantinya diterapkan peneliti.

(9) Revisi model akhir. Pada tahapan ini model produk yang dihasilkan direvisi untuk terakhir kalinya sebelum diimplementasikan.

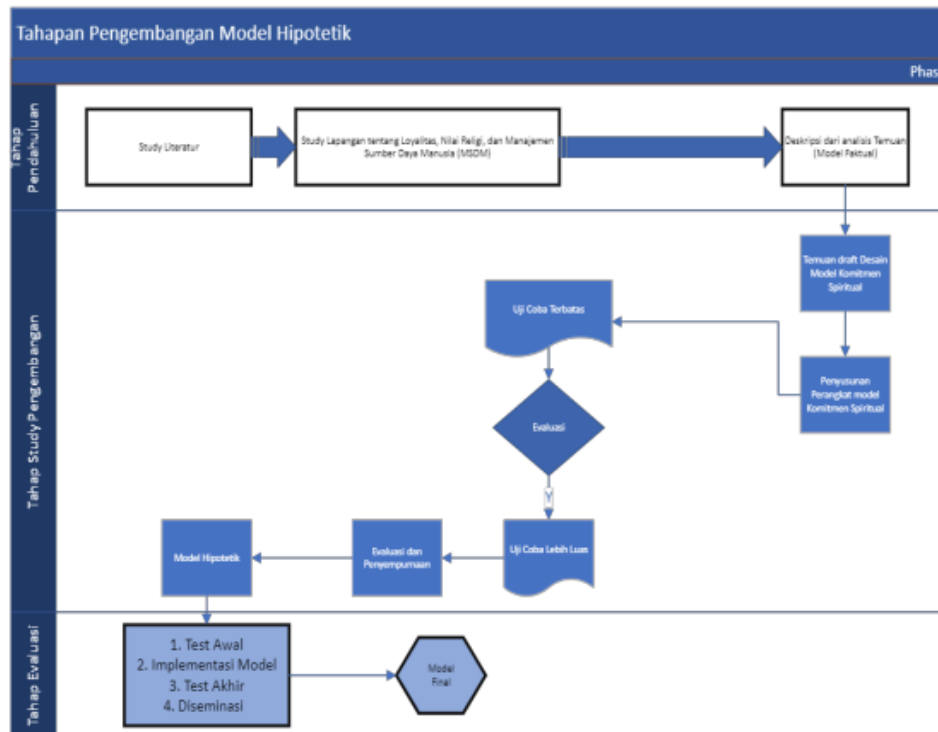
(10) Diseminasi dan implementasi. Tahapan ini adalah tahapan terakhir, dimana model telah sempurna untuk dikomunikasikan dengan seluruh pihak terkait dan selanjutnya diimplementasikan.

### C. Pengembangan *Organizational Life*

*Organizational life* merupakan sebuah cita – cita yang diinginkan oleh pemilik perusahaan dan sumber daya manusia yang bekerja. Kehidupan organisasi bukan hanya membangun kehidupan bagi mereka yang bekerja, tetapi membentuk organisasi sebagai rumah kedua atau *the second home*. Rumah merupakan tempat untuk berkumpul serta bercerita dalam segala hal, sehingga rumah mengalami pertumbuhan dan perkembangan. Kehidupan organisasi pun harus berkembang dan bertumbuh untuk menciptakan keseimbangan antara subjek dan objek.

Pertumbuhan rumah disertai dengan pertumbuhan bagi anggota yang didalam rumah. Sumber daya manusia harus mengalami

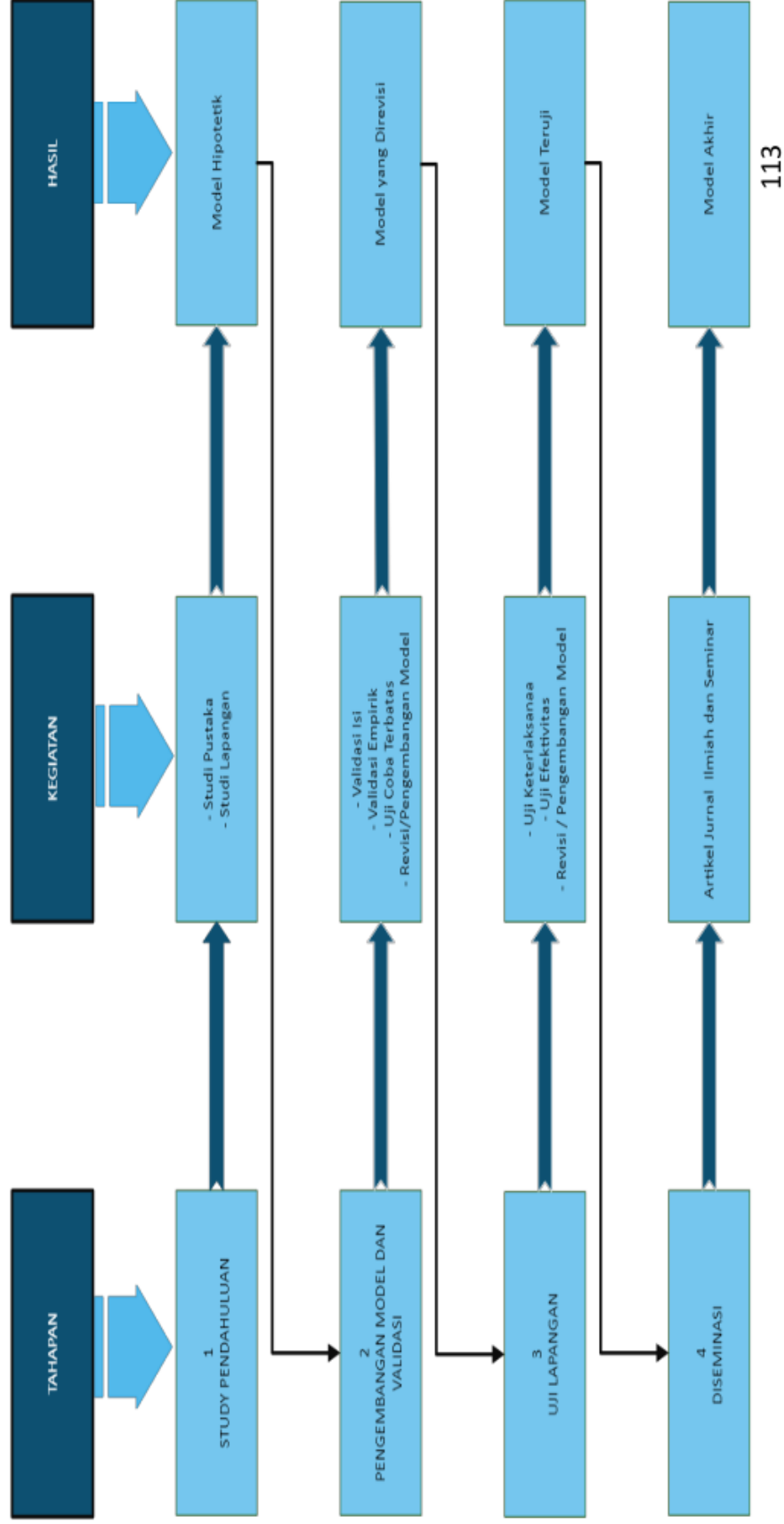
pertumbuhan dan perkembangan yang baik sebagai tempat keluarga. Mereka dapat cerita untuk saling menguatkan. Oleh karena itu, pengembangan model hipotetik manajemn spiritual dikembangkan sebagai berikut:



Gambar 14. Tahapan Pengembangan Model Hipotetik

Berdasarkan pemahaman metode dan pendekatan penelitian **1** atas, maka tahapan pengembangan model Manajemen spiritual sebagai model loyalitas, nilai religi dan MSDM akan mengikuti langkah – langkah yang dikemukakan oleh Borg dan Gall sebagai berikut.

Gambar 15. Tahapan Pengembangan Model Manajemen spiritual



Tahapan pengembangan model Manajemen spiritual sebagai model loyalitas, nilai religi dan MSDM dideskripsikan sebagai berikut.

Langkah pertama, menurut Borg dan Gall, mencakup analisa kebutuhan melalui penelitian pustaka, ulasan literatur dan penelitian dalam skala kecil. Dengan kata lain, studi literatur dalam metode R&D sangat diperlukan untuk pengenalan sementara terhadap produk yang akan dikembangkan melalui temuan yang berkaitan dengan pengembangan produk. Dalam penelitian dengan skala kecil, menurut Sa'adah dari R&D<sup>226</sup>, perlu dijalankan, karena memberikan pengetahuan kepada peneliti tentang produk yang akan dikembangkan sebelum mempersiapkan laporan yang diperlukan.

Sugiyono memaparkan dalam studi kepustakaan untuk mendeskripsikan, menganalisis teori dan hasil penelitian yang relevan dengan variabel yang diteliti untuk mengkaji hubungan antar variabel, dengan alur pikiran yang logis dalam membangun kerangka berfikir yang menghasilkan suatu perumusan hipotesis.<sup>227</sup> Hal ini dilakukan untuk menjadi bahan pertimbangan dalam menetapkan pendekatan penelitian dan pengembangan model intervensi Manajemen spiritual.

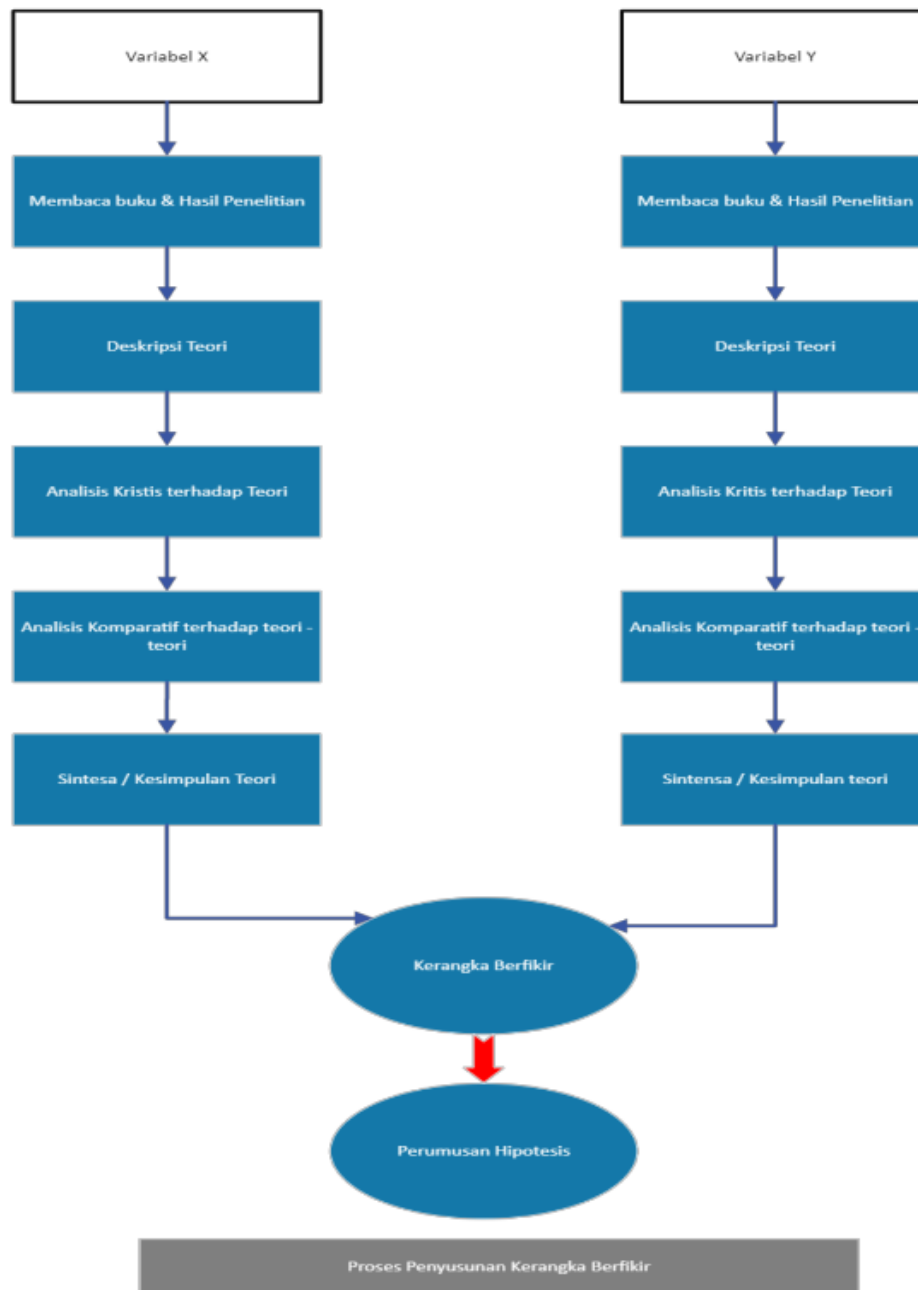
---

<sup>226</sup> Risa Nur Sa'adah and Wahyu, *Metode Penelitian R&D (Research and Development)*, ed. Aminol Rosid Abdullah (Malang: Literasi Nusantara Abadi, 2020), 58.

<sup>227</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian*, 57–60.

Tahapan yang ditempuh dalam penelitian Komitemen Spiritualitas sebagai model loyalitas, nilai religi dan MSDM (lihat Bagan 3.3), yaitu:

- a) Membaca buku dan hasil penelitian tentang loyalitas didalam MSDM
- b) Membaca buku dan hasil penelitian tentang nilai religi dalam membangun loyalitas didalam MSDM
- c) Deskripsi dan analisis terhadap Manajemen spiritual sebagai model loyalitas, nilai religi dan MSDM
- d) Membangun kerangka berfikir tentang pengembangan Manajemen spiritual sebagai model loyalitas, nilai religi dan MSDM serta hubungan diantara dua variable tersebut, menghasilkan pertanyaan dan hipotesa penelitian.



Gambar 16. Proses Penyusunan Kerangka Berfikir



Studi lapangan dilakukan untuk memperoleh gambaran dinamika loyalitas dan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia. Untuk kepentingan hal tersebut dilakukan wawancara dengan para karyawan di PT ACE Solusindo, serta pengisian data angket oleh para karyawan untuk pengujian reliabilitas dan validitas. Pengisian lembaran observasi yang dilakukan oleh pimpinan PT ACE bagian *assessment, advocacy* karyawan untuk membangun loyalitas dari sisi nilai religi, serta pengembangan manajemen sumber daya manusia untuk peningkatan loyalitas dan produktivitas kinerja.

Tahapan yang dilakukan dalam studi lapangan, yaitu:

- 1) Deskripsi obyektif dari loyalitas kinerja karyawan di PT Akuradata Cendikiatama Ekspertia (ACE) Solusindo yang bergerak pada bidang pelayanan akuntansi.
- 2) Analisis kelebihan manajemen sumber daya manusia di PT ACE terhadap karyawan.

Pengembangan model, menurut Kellogg<sup>228</sup>, berorientasi pada perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi untuk peningkatan loyalitas karyawan dalam menghasilkan produktivitas kinerja. Dalam perencanaannya, pendekatan ini terintegrasi dengan

---

<sup>228</sup> W. K. Kellogg, "With Logic Models," *Pace Pacing And Clinical Electrophysiology*, 5–6, last modified 2004, accessed December 5, 2020, <https://www.wkkf.org/resource-directory/resources/2004/01/logic-model-development-guide>.

2

sumber daya manusia yang ada, dengan menekankan kolaborasi antara peneliti dengan karyawan, pimpinan dan pendiri PT Akuratdata Cendikiatama Ekspertia (ACE) Solusindo, Jakarta. Berdasarkan perencanaan inilah disusun pengembangan model hipotetik Manajemen spiritual.

Pengembangan model disusun untuk menghasilkan model hipotetik Manajemen spiritual, implementasi model hipotetik Manajemen spiritual, dan pelaksanaan layanan model hipotetik Manajemen spiritual.

Validasi model (uji kelayakan model) terdiri dari uji rasional, uji kepraktisan, dan uji coba terbatas serta revisinya disusun untuk mendapatkan ketepatan model. Uji kelayakan model dilakukan untuk mengetahui ketepatan model sebagai modus intervensi. Tahap ini menghasilkan pengembangan model Manajemen spiritual yang direvisi untuk meningkatkan loyalitas karyawan dalam menghasilkan produktivitas kinerja.

2

Uji kelayakan model dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

- 1) Uji rasional model dengan mengidentifikasi masukan-masukan konseptual dari para pakar teori manajemen sumber daya manusia dan sosiologi agama, untuk mendapatkan rumusan isi, teoretis, efisiensi, kemungkinan implementasi, dan kemenarikan model yang memiliki kelayakan yang

memadai. Hal tersebut berguna untuk penyempurnaan rumusan model yang valid, baik berkenaan dengan isi, struktur, maupun redaksional, sehingga kelayakan isi dapat dipertanggung jawabkan

- 2) Uji kepraktisan model dilakukan oleh para karyawan sebagai praktisi di lapangan, bertujuan untuk melihat berbagai dimensi yang seyogyanya dipertimbangkan dalam pengembangan dan penerapan model Manajemen spiritual, sehingga kelayakan operasional model dapat dipertanggung jawabkan. Praktisi yang terlibat dalam penilaian model berjumlah tiga orang yaitu Christison Kurniawan, MBA., Fanny Magdalena Kurnaiawan, M.Ak., dan Yosph B Agoes, M.Si. Berdasarkan hasil uji kelayakan model, kegiatan berikutnya adalah: (a) Evaluasi dan inventarisasi hasil uji kelayakan model; (b) Perbaikan redaksi dan isi model hipotetik; dan (c)
  - 2 Hasil revisi diuji coba terbatas.
- 3) Uji coba terbatas dilaksanakan untuk mendapatkan masukan kritis dari karyawan yang melakukan pekerjaan diarah manajemen sumber daya manusia
  - 2
- 4) Revisi. Berdasarkan masukan dari hasil uji coba terbatas, model hipotetik direvisi lagi dari segi konstruksi, materi dan pelaksanaan Manajemen spiritual.

Melakukan uji coba lapangan utama bertujuan untuk melaksanakan program untuk mengetahui keterlaksanaan dan hasil pengembangan model Manajemen spiritual dalam rangka mencapai loyalitas dan produktivitas kinerja karyawan.

2 Uji keterlaksanaan pengembangan model Manajemen spiritual untuk mengetahui prosedur pelaksanaan program intervensi Manajemen spiritual, meliputi *resources/inputs, activities, output, outcome and impact*.

## Bab IV

### Efektivitas Model Manajemen Spiritual

Pada bagian buku ini sebagaimana mengambil studi kasus dari sebuah perusahaan, maka hasil penelitian lapangan dipaparkan untuk melihat indikator yang mengalami perubahan untuk penerapan manajemen spiritual. Hasil penelitian dan pengembangan menunjukkan sebuah efektivitas model manajemen spiritual sebagai komitmen sumber daya manusia.

#### A. Identitas Diri

**1**  
Efektivitas pengembangan model Manajemen spiritual untuk memperbaiki loyalitas SDM di PT ACE Solusindo diketahui dengan melakukan uji keefektivan yang dapat dideskripsikan sebagai berikut:

**2**  
Uji keefektivan model dilakukan melalui penelitian kuasi eksperimen dengan desain *nonequivalent pretest-posttest control group design*. Dalam quasi experiment ini terdapat kelompok eksperimen dan kelompok kontrol, tetapi pengambilan kelompok eksperimen dan kelompok kontrol tersebut tidak dilakukan secara random.

Berikut adalah proses uji keefektifan yang dilakukan:



O<sub>1</sub> & O<sub>3</sub> : Pretest  
 O<sub>2</sub> & O<sub>4</sub> : Posttest  
 X : Treatment berupa penerapan model

Gambar 17. Treatment dan Control

**1**  
 1. Persyaratan Pengujian Statistik Perbedaan Peningkatan *Pretest-Posttest* Permasalahan Manajemen spiritual SDM di PT ACE Solusindo Kelompok Eksperimen dan Kontrol

**1**  
 Untuk melakukan uji statistik perbedaan peningkatan *pretest-posttest* permasalahan manajemen spiritual SDM di PT ACE Solusindo kelompok eksperimen dan kontrol, sebelumnya syarat normalitas dan homogenitas data harus dipenuhi.

**1** Tabel 1.  
 Uji Normalitas Data *Pretest-Posttest* Permasalahan Manajemen spiritual SDM di PT ACE Solusindo Kelompok Eksperimen dan Kontrol

No	Manajemen spiritualitas	Kelompok		Kolmogorov-Smirnov	Shapiro-Wilk	Keputusan
				Signifikan	Signifikan	
1	Identitas	Eksperimen	Pretest	0,2	0,220	Normal
			Kontrol	Pretest	0,2	0,602
				Posttest	0,2	0,205
2	Penatalayanan	Eksperimen	Pretest	0,2	0,579	Normal
			Posttest	0,2	0,306	Normal
		Kontrol	Pretest	0,2	0,530	Normal
			Posttest	0,2	0,628	Normal
3	Tujuan	Eksperimen	Pretest	0,2	0,565	Normal
			Posttest	0,063	0,307	Normal
		Kontrol	Pretest	0,2	0,578	Normal
			Posttest	0,2	0,527	Normal
4	Kekeluargaan	Eksperimen	Pretest	0,2	0,9	Normal
			Posttest	0,15	0,195	Normal
		Kontrol	Pretest	0,2	0,669	Normal
			Posttest	0,2	0,275	Normal
5	Kesatuan Ekonomi	Eksperimen	Pretest	0,2	0,579	Normal
			Posttest	0,2	0,306	Normal
		Kontrol	Pretest	0,2	0,430	Normal
			Posttest	0,2	0,628	Normal

1

#### a. Uji Normalitas Data Pretest-Posttest

Adapun rumusan hipotesis pengujian normalitas data sebagai berikut.



$H_0$  : Data berdistribusi normal permasalahan Manajemen spiritual SDM di PT ACE Solusindo.

$H_1$  : Data tidak berdistribusi normal permasalahan Manajemen spiritual SDM di PT ACE Solusindo.

Dengan menggunakan  $\alpha = 0,05$  (5%),  $H_0$  diterima jika  $\alpha < (\text{nilai sig})$  dan sebaliknya jika  $\alpha > (\text{nilai sig})$  maka  $H_1$  diterima.

Tabel 3 menunjukkan semua nilai signifikan lebih besar dari 0,05 baik dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* maupun *Shapiro-Wilk*, sehingga dibuat keputusan menerima  $H_0$  dan menolak  $H_1$  yang berarti data berdistribusi normal.

Dengan demikian data berdistribusi secara normal untuk kelompok eksperimen dan kontrol, permasalahan manajemen spiritual dengan indikator identitas, penatalayanan, tujuan, kekeluargaan dan kesatuan ekonomi.

#### b. Uji Homogenitas Data Pretest-Posttest

Untuk menguji homogenitas data didefinisikan hipotesis sebagai berikut:

$H_0$  : Data memiliki varians sama (homogen) permasalahan manajemen spiritual SDM di PT ACE Solusindo.

$H_1$  : <sup>2</sup> Data tidak memiliki varians sama (tidak homogen) permasalahan manajemen spiritual SDM di PT ACE Solusindo

<sup>1</sup> Dengan menggunakan  $\alpha = 0,05$  (5%),  $H_0$  diterima jika  $\alpha <$  (nilai sig) dan sebaliknya jika  $\alpha >$  (nilai sig) maka  $H_1$  diterima.

Tabel <sup>1</sup>  
 Uji Homogenitas Data Pretest-Posttest Permasalahan Manajemen spiritual SDM di PT ACE Solusindo Kelompok Eksperimen dan Kontrol

No	Manajemen spiritualitas	Kelompok	Levene Statistic		Signifikan	Keputusan
1	Identitas	Eksperimen	Pretest	3,09	0,05	Homogen
			Posttest			
		Kontrol	Pretest	3,08		
			Posttest			
2	Penatalayanan	Eksperimen	Pretest	4,01	0,054	Homogen
			Posttest			
		Kontrol	Pretest	4,02		
			Posttest			
3	Tujuan	Eksperimen	Pretest	1,76	0,316	Homogen
			Posttest			
		Kontrol	Pretest	0,71		
			Posttest			
4	Kekeluargaan	Eksperimen	Pretest	4,14	0,363	Homogen
			Posttest			
		Kontrol	Pretest			
				0,381		

			<i>Posttest</i>	4,24 5		
5	Kesatuan Ekonomi	Eksperimen	<i>Pretest</i>	1,34	0,434	Homogen
			<i>Posttest</i>	5		
		Kontrol	<i>Pretest</i>	1,14	0,381	Homogen
			<i>Posttest</i>	0		

Tabel 6.2 menunjukkan semua nilai signifikan (*Levene Sig*) lebih besar dari 0,05, sehingga dibuat keputusan menerima  $H_0$  dan menolak  $H_1$  yang berarti data memiliki varians yang sama (homogen).

c. Rerata Hasil Pretest-Posttest Permasalahan Manajemen spiritual SDM di PT ACE Solusindo Kelompok Eksperimen dan Kontrol

Setelah normalitas dan homogenitas data terpenuhinya, maka uji statistik lanjutan adalah rerata hasil *pretest-posttest* dan perbedaan dua rata-rata dengan menggunakan uji-t. Rerata hasil pretes-posttest dilakukan untuk mengindikasikan apakah teknik dan pendekatan dalam pengembangan model Manajemen spiritual efektif sebagai program intervensi dalam memperbaiki permasalahan loyalitas SDM di perusahaan ACE Solusindo. Dari angket yang disebarakan kepada responden untuk mengukur perkembangan dan dimensi manajemen spiritual SDM PT ACE Solusindo dengan 50 item pernyataan yang telah divalidasi diperoleh hasil sebagai berikut.

1

Tabel 3.

Rerata Hasil Pretest-Posttest Permasalahan Manajemen Spiritual SDM di PT ACE Solusindo Kelompok Eksperimen dan Kontrol

No	Manajemen spiritual	Sumber	Data	Rata-rata (Mean)	Standard Deviation	N – Gain
1	Identitas	Eksperimen	<i>Pretest</i>	32,28	5,02	0,48
			<i>Posttest</i>	86,45	3,44	
		Kontrol	<i>Pretest</i>	42,67	4,65	0,04
			<i>Posttest</i>	50,10	5,60	
2	Tujuan	Eksperimen	<i>Pretest</i>	32,49	3,66	0,54
			<i>Posttest</i>	86,75	2,32	
		Kontrol	<i>Pretest</i>	42,02	6,46	0,08
			<i>Posttest</i>	49,86	4,29	
3	Penatalayanan	Eksperimen	<i>Pretest</i>	32,83	4,65	0,56
			<i>Posttest</i>	81,05	2,80	
		Kontrol	<i>Pretest</i>	46,18	5,01	0,44
			<i>Posttest</i>	50,88	4,36	
4	Kekeluargaan	Eksperimen	<i>Pretest</i>	33,33	3,12	0,43
			<i>Posttest</i>	87,59	1,82	
		Kontrol	<i>Pretest</i>	44,10	6,21	0,04
			<i>Posttest</i>	46,12	6,30	
5	Kesatuan Ekonomi	Eksperimen	<i>Pretest</i>	34,66	4,54	0,42
			<i>Posttest</i>	87,47	1,62	
		Kontrol	<i>Pretest</i>	38,42	3,43	0,04
			<i>Posttest</i>	44,54	6,74	

Tabel 5 memperlihatkan peningkatan yang signifikan pada rerata hasil *pretest-posttest* kelompok eksperimen permasalahan Manajemen spiritual, sedangkan pada rerata hasil *pretest-posttest* kelompok kontrol memperlihatkan peningkatan yang tidak signifikan. Hal ini menunjukkan adanya indikasi

pendekatan dalam pengembangan model Manajemen spiritual efektif sebagai program intervensi dalam memperbaiki permasalahan loyalitas SDM PT ACE Solusindo.

- d. Peningkatan Uji beda Dua Rata-Rata <sup>1</sup> Pretest-Posttest <sup>2</sup> Permasalahan Manajemen spiritual SDM di PT ACE Solusindo Kelompok Eksperimen dan Kontrol

Penggunaan uji beda dua rata-rata dilakukan untuk <sup>2</sup> membandingkan apakah ada perbedaan perkembangan loyalitas antara kelompok eksperimen yang mendapatkan perlakuan dengan program intervensi manajemen spiritual dan kelompok kontrol tanpa menggunakan program intervensi manajemen spiritual. Adapun hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_0$  : Tidak terdapat perbedaan permasalahan loyalitas SDM yang rendah penggunaan program intervensi Manajemen spiritual dan tanpa penggunaan program intervensi Manajemen spiritual.

$H_1$  : Ada perbedaan permasalahan loyalitas SDM yang rendah penggunaan program intervensi Manajemen spiritual dan tanpa penggunaan program intervensi Manajemen spiritual.

<sup>1</sup> Kriteria pengujian adalah, jika  $\alpha < (\text{nilai sig})$  maka  $H_0$  diterima dan sebaliknya jika  $\alpha > (\text{nilai sig})$  maka  $H_1$  diterima.

Hasil uji beda dua rata-rata (*paired sample test*), yang dapat dilihat pada tabel 4 di bawah ini:

Tabel 4. <sup>1</sup>  
 Rekapitulasi Hasil Uji Beda Dua Rata-Rata Pretest-Posttest Permasalahan Manajemen spiritual SDM di PT ACE Solusindo Kelompok Eksperimen dan Kontrol

No	Perkembangan & Dimensi Spiritual	Kelompok	Mean	df	T Hitung	T Table	Sig (2-tailed)
1	Idenititas	<i>Pre-post</i> Eksperimen	44,020	7	24,44 2	3,508	0,008
		<i>Pre-post</i> Kontrol	-2,324		-2,322		1,06
2	Tujuan	<i>Pre-post</i> Eksperimen	48,100	7	36,70 1	2,308	0,003
		<i>Pre-post</i> Kontrol	-4,789		-1,124		2,233
3	Penatalayanan	<i>Pre-post</i> Eksperimen	52,424	6	22,33 6	2,334	0,007
		<i>Pre-post</i> Kontrol	0,156		0,207		2,776
4	Kekeluargaan	<i>Pre-post</i> Eksperimen	49,180	5	33,15 5	2,454	0,045
		<i>Pre-post</i> Kontrol	-2,834		0,896		2,342
5	Kesatuan Eknomomi	<i>Pre-post</i> Eksperimen	51,082	6	22,87 7	2,556	0,022
		<i>Pre-post</i> Kontrol	-4,042		-1,234		2,434

Dari tabel 6.4 dapat dilihat hasil *pre-post* kelompok eksperimen untuk permasalahan perkembangan dimensi spiritual (potensi, aktivitas dan evaluasi), nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau dilihat nilai  $\alpha = 0,05 > sig (0,000)$ , berarti menerima  $H_1$  dan menolak  $H_0$ . Dengan demikian, perbedaan perkembangan dan dimensi spiritual penggunaan program intervensi Manajemen spiritual SDM di PT ACE Solusindo pada kelompok eksperimen dan tanpa penggunaan program intervensi manajemen spiritual SDM pada kelompok kontrol. Dari hal tersebut dapat dilihat adanya indikasi pengembangan model Manajemen spiritual efektif sebagai program intervensi dalam memperbaiki loyalitas SDM PT Ace Solusindo.

- e. Perbedaan Peningkatan Pretest-Posttest Permasalahan Manajemen spiritual SDM di PT ACE Solusindo Kelompok Eksperimen

Perkembangan dan dimensi spiritual permasalahan manajemen spiritual SDM di PT ACE Solusindo, dapat ditunjukkan dengan kriteria perbedaan peningkatan pada tabel 6.5 sebagai berikut:

Tabel 5.  
Kriteria Perbedaan Peningkatan Posttest Permasalahan Manajemen spiritual SDM di PT ACE Solusindo Kelompok Eksperimen



<b>No</b>	<b>Presentase (%)</b>	<b>Kualifikasi</b>	<b>Simbol</b>
1	0 - 19	Sangat Lemah	SL
2	20 - 39	Lemah	L
3	40 - 59	Cukup	C
4	60 - 79	Kuat	K
5	80 - 100	Sangat Kuat	SK

Mengacu pada kriteria di atas, maka perbedaan peningkatan *pretest-posttest* perkembangan spiritual dan dimensi spiritual SDM di PT ACE Solusindo kelompok eksperimen ditunjukkan pada tabel 6.5 sebagai berikut.

**1** Tabel 6.  
**Perbedaan Peningkatan Pretest-Posttest Permasalahan Manajemen spiritual SDM di PT ACE Solusindo**  
**Kelompok Eksperimen**

No	Indikator	Sub Indikator	Permasalahan spiritual Karyawan		Manajemen		Presentase Pretest	Presentase Posttest
			Pencapaian Manajemen spiritual	Dimensi Spiritual	Potensi	Potensi		
1	Identitas (identity)	Pendidikan	Identitas	Evaluasi		28-L	84-SK	
		Nama Perusahaan	Identitas	Aktivitas		28-L	86-SK	
		Logo Perusahaan	Identitas	Aktivitas		33,33-L	85,07-SK	
		Filosofi Perusahaan	Identitas	Potensi		38,67-L	87,22-SK	
		Kepercayaan (Agama) yang dianut	Identitas	Potensi		33,33-L	87-SK	
		Kebiasaan	Identitas	Aktivitas		35,33-L	86,89-SK	
2	Penatalayanan (stewardship)	Desain Ruang Kantor	Identitas	Potensi		29,33-L	89,02-SK	
		Gaya Kepemimpinan	Penatalayanan	Potensi		30-L	90,04-SK	
		Ketaatan terhadap aturan dan kode etik Perusahaan	Penatalayanan	Aktivitas		35,33-L	86-SK	

	Ketaatan terhadap perintah pimpinan	Penatalayanan	Aktivitas	28-L	88,76-SK
	Pemahaman terhadap arahan dari pimpinan	Penatalayanan	Evaluasi	35,33-L	86-SK
	Mengutamakan kepentingan perusahaan	Penatalayanan	Aktivitas	28-L	87-SK
	Melaporkan setiap permasalahan yang terjadi kepada pimpinan perusahaan	Penatalayanan	Aktivitas	33,33-L	90-SK
	Sering berdiskusi dengan pimpinan perusahaan	Penatalayanan	Aktivitas	37,33-L	90,66-SK
	Berpikir untuk tidak meninggalkan perusahaan dengan mencari pekerjaan lain (turn over)	Penatalayanan	Evaluasi	35,33-L	90,08 SK
3	Tujuan (purpose) Pemahaman terhadap visi misi perusahaan	Tujuan	Evaluasi	33,33-L	88,45-SK

		Pemahaman perusahaan terhadap perusahaan	tujuan	Tujuan	Evaluasi	35,33-L	88,33-SK
		Pemaknaan terhadap pekerjaan		Tujuan	Evaluasi	33,33-L	86,21-SK
		Pemaknaan terhadap klien		Tujuan	Evaluasi	28-L	84,04-SK
		Suasana kerja		Kekeluargaan	Potensi	35,33-L	87,40-SK
		Perasaan nyaman di perusahaan		Kekeluargaan	Potensi	33,33-L	88,11-SK
4	Keluargaan (kinship)	Ikut merasakan dan menyelesaikan masalah dalam perusahaan		Keluargaan	Potensi	35,33-L	86,07-SK
		Memiliki kedekatan emosional dengan perusahaan		Keluargaan	Potensi	29,33-L	88,80-SK
		Pemaknaan terhadap perusahaan		Kesatuan Ekonomi	Evaluasi	33,33-L	86,75-SK
		Rasa memiliki perusahaan		Kesatuan Ekonomi	Potensi	35,33-L	88,44-SK
5	Kesatuan Ekonomi	Berpartisipasi perusahaan	memajukan	Kesatuan Ekonomi	Aktivitas	35,33-L	87,23-SK

Dari data tabel di atas dibuatlah rekapitulasi rata-rata perbedaan peningkatan *pretest-posttest* dan *N-gain* permasalahan manajemen spiritual SDM di PT ACE Solusindo sebagai berikut.



Gambar 18. Grafik Indikator Manajemen Spiritual

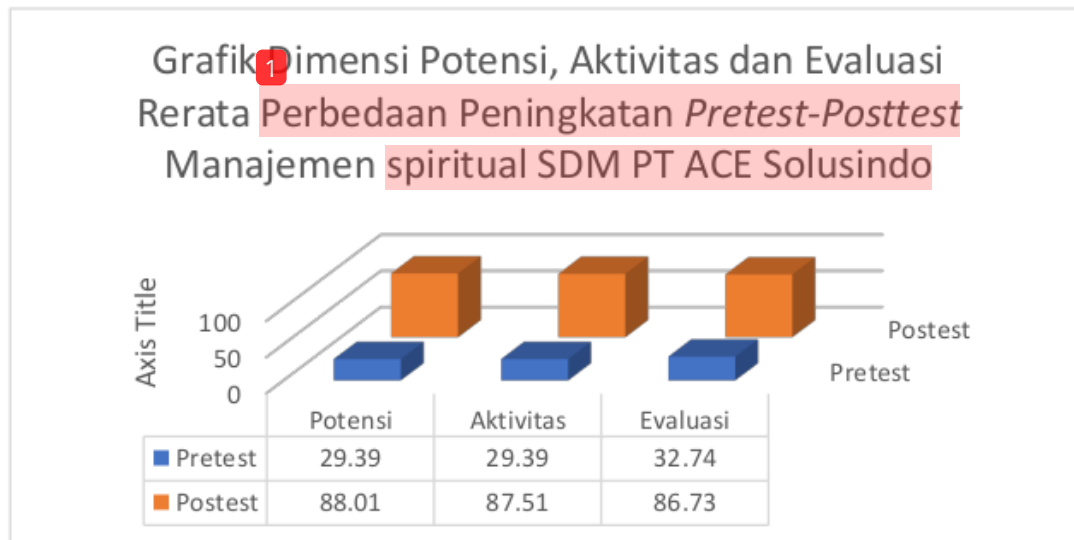
Selanjutnya disajikan rerata persentase *N-gain* dari kelima pilar perkembangan manajemen spiritual yang diukur sebagai berikut.

Tabel 7.

Rerata *N-gain* Perkembangan Manajemen spiritual SDM PT ACE Solusindo

No	Manajemen spiritual	<i>N-gain</i>	Kualifikasi
1	Identitas	0,48	Sedang
2	Penatalayanan	0,56	Sedang
3	Tujuan	0,54	Sedang

4	Keluargaan	0,43	Sedang
5	Kesatuan Ekonomi	0,42	Sedang



Gambar 19. Grafik Dimensi Potensi, Aktivitas dan Evaluasi

Selanjutnya disajikan rerata persentase *N-gain* dari ketiga dimensi yang diukur yaitu: dimensi aktivitas, dimensi potensi dan dimensi evaluasi.

Tabel 8.

Rerata *N-gain* Model Manajemen spiritual SDM PT ACE Solusindo

No	Dimensi Manajemen spiritual	<i>N-gain</i>	Kualifikasi
1	Aktivitas	0,46	Sedang

2	Potensi	0,45	Sedang
3	Evaluasi	0,44	Sedang

Pada nilai religi memiliki satu indikkator yaitu identitas. Indikator indentitas memiliki tujuan untuk mengembangkan kekuatan jati diri melalui nilai – nilai religi untuk berkembang dan bertumbuh sebagai SDM yang memiliki nilai loyalitas terhadap pekerjaan. Nilai indikator identitas sebelum program intervensi Manajemen spiritual dilakukan, maka nilai identitas sebesar 32,28%. Setelah program intervensi Manajemen spiritual diimplementasikan, maka nilai identitas mengalami peningkatan signifikan, sebesar 86,45%. Artinya, SDM mampu mengembangkan *self – internalization* melalui kemampuan diri dalam pendidikan, internalisasi visi, misi, logo, warna logo, penamaan perusahaan serta ruang desain kantor.

Dari hasil wawancara menuturkan bahwa program intervensi Manajemen spiritual pada indikator indentitas memberikan pemaknaan terhadap jati diri SDM dan perusahaan. Program intervensi Manajemen spiritual berhasil memberikan kekuatan jati diri SDM untuk memaknai tentang jati diri perusahaan yang diinternalisasikan kedalam jati diri SDM. Hasil penelitian



ini mendukung pendapat Luk Bouckaert<sup>229</sup> yang menempatkan *post materialistic management* dengan memprioritaskan kebutuhan dasar, komitmen, saling percaya dan demokrasi ekonomi di atas kebutuhan yang lainnya. Oleh karena itu, manajemen spiritual menempatkan pencarian identitas batin (*inner identity*), keterhubungan serta transdansi dalam bekerja.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan, pendekatan *self – internalizing* sebagai kekuatan pada pengembangan model Komitmen Spiritual telah membuktikan bahwa karyawan dapat berkembang, bertumbuh serta meningkatkan jati diri dan melakukan internalisasi pada jati diri dalam meningkatkan loyalitas terhadap pekerjaan yang diberikan sesuai tanggung jawab kepada perusahaan.

Konsep loyalitas SDM, bagi Whitener,<sup>230</sup> memberikan dorongan kepada karyawan untuk menginternalisasi makna identitas perusahaan dan tujuan perusahaan agar bekerja dengan keras untuk mencapai produktivitas dan

---

<sup>229</sup> Luk Bouckaert, "Personalism," in *The Palgrave Handbook of Spirituality and Business* (Hampshire: Palgrave Macmillan, 2011), 155–162.

<sup>230</sup> E. M. Whitener, "Do High Commitment Human Resource Practices Affect Employee Commitment?," *Journal of Management* 27 (2001): 515–535.

effisiensi. Nilai religi, bagi Zsolnai,<sup>231</sup> memainkan peranan penting dalam membangun makna identitas, tujuan dan penatalayanan serta menginternalisasi kepada karyawan dengan menghargai kemanusiaan dengan memperkenalkan konsep *spiritual based management* pada aspek etika, tanggung-jawab dan *sustainability beyond the economy aspect*. Pemikiran Zsolnai dibangun atas pemikiran dari Pruzan<sup>232</sup> saat ia membangun teori *spiritual leadership* yang mengedepankan sisi kepemimpinan dari perspektif identitas, tujuan dan kesuksesan untuk menghargai manusia seutuhnya dalam membangun karyawan untuk memaknai hidup dan bekerja. Pemikiran tersebut dikonstruksi oleh Gonzales<sup>233</sup> dalam membangun *Shape-Shifting Capital* dengan membangun model dari metodologi etnografi pada perspektif identitas, tujuan dan penatalayan sebagai model konsep *spiritual management*. Pemikiran – pemikiran tersebut membangun konsep pemaknaan diri karyawan dari sisi religi untuk meningkatkan nilai loyalitas dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan untuk mencapai produktivitas dan efisiensi.

---

<sup>231</sup> Laszlo Zsolnai, *Post-Materialistic Business: Spiritual Value-Oriented in Renewing Management* (Hampshire: Palgrave Macmillan, 2015).

<sup>232</sup> P Pruzan, "Spiritually-Based Leadership," in *The Palgrave Handbook of Spirituality and Business* (Hampshire: Palgrave Macmillan, 2011), 287–294.

<sup>233</sup> George Gonzales, *Shape - Shifting Capital* (Lanham, Maryland: Lexington Books, 2015).

Berdasarkan pemahaman diatas, maka mungkinkah permasalahan loyalitas SDM di perusahaan dapat diperbaiki? Permasalahan Manajemen spiritual yaitu tingkat loyalitas karyawan rendah, karena ketidakmampuan karyawan untuk mengembangkan dan membangun makna hidup dalam bekerja. Dengan kata lain, permasalahan Manajemen spiritual tergambar dalam indikator yaitu identitas, tujuan, penatalayanan, kekeluargaan, dan kesatuan ekonomik untuk mengukur ketidakmampuan karyawan untuk memaknai konsep bekerja dengan membangun nilai religi agar mencapai hasil loyalitas yang maksimal.

Dalam rangka penanganan terhadap permasalahan Manajemen spiritual loyalitas karyawan yang rendah, maka model Manajemen spiritual yang merupakan pengembangan dari model Gonzales, adalah pendekatan yang tepat untuk memperbaiki permasalahan loyalitas karyawan, karena model Manajemen spiritual berpegang pada nilai-nilai spiritual. Manajemen spiritual menyoroti manusia dari aspek spiritual, yang menyatakan keinginan untuk bermakna dalam mencapai makna hidup. Spiritual dianggap sebagai inti kemanusiaan dan merupakan sumber dari makna hidup, serta potensi dari berbagai kemampuan dan sifat luhur manusia yang luar biasa. Menurut Zsolnai, paradigma SDM yang melampaui sistem kepercayaan agama dan etos organisasi

membentuk nilai religi sebagai hubungan sinergi untuk memformulasikan loyalitas SDM terhadap tanggung – jawab terhadap pekerjaan. Zsolnai memandang bahwa nilai spiritualitas sebagai pendekatan fundamental manajemen yang berbasis spiritualitas dengan menekankan pada *business ethic, corporate social responsibility, and sutainability* perusahaan di era *post – materialistic*.<sup>234</sup>

Model pada dasarnya, menurut Kellog,<sup>235</sup> <sup>2</sup> adalah gambaran mengenai bagaimana individu yakin tentang program yang dirancangkan, dengan menggunakan kata-kata dan atau gambar untuk mendeskripsikan urutan kegiatan berpikir pada suatu perubahan dan bagaimana kegiatan tersebut terkait dengan hasil program yang diharapkan untuk dicapai. Rancangan program menggambarkan sumber daya yang diperlukan untuk mengimplementasikan program dan apakah yang ingin dilakukan, berdasarkan aplikasi praktis dilapangan, teori, dan hasil penelitian terdahulu. Sumber daya termasuk manusia, sumber daya organisasi, dan komunitas. Kegiatan Program adalah program yang dilakukannya dengan mengembangkan sumber daya dan penekanannya pada kolaborasi.

---

<sup>234</sup> Zsolnai, *Post-Materialistic Business: Spiritual Value-Orientation in Renewing Management*, 22.

<sup>235</sup> Kellogg, "With Logic Models."

Berdasarkan pemahaman diatas, maka model atau program intervensi Manajemen spiritual mengembangkan indikator – indikator untuk memperbaiki permasalahan loyalitas karyawan terhadap pekerjaannya dengan mengedepankan nilai – nilai religi untuk menginternalisasi makna kehidupan didalam pekerjaan. Dengan itu, pengembangan model atau program intervensi Manajemen spiritual membangun program peningkatan loyalitas SDM untuk mencapai hasil baik dengan produktivitas dan efisiensi.

Tujuan pengembangan<sup>1</sup> model Manajemen spiritual adalah untuk memperbaiki loyalitas karyawan dengan nilai<sup>2</sup> nilai religi dan manajemen sumber daya manusia, dengan sasaran pencapaian menemukan makna dan tujuan hidupnya serta penghargaan atas dirinya. Tujuan dan sasaran pencapaian tersebut dijabarkan dalam training Manajemen spiritual sebagai berikut:

- a) Mengembangkan kekuatan jati diri SDM.
- b) Mengembangkan tingkat kepercayaan diri SDM.
- c) Mengembangkan kemampuan pemaknaan diri SDM.
- d) Mengembangkan budaya kerja.
- e) Mengembangkan MSDM untuk tujuan perusahaan.

Asumsi utama pengembangan model Komitmenn Spiritual adalah memperbaiki loyalitas karyawan dengan

nilai religius dan MSDM. Model tersebut dijabarkan untuk peningkatan loyalitas terhadap pekerjaan, dalam rangka perwujudan kemampuan nilai spiritual karyawan sebagai berikut:

- a) Model Manajemen spiritual berorientasi pada pengembangan, integrasi dan bersifat spesifik.
- b) Tata laksana pengembangan model Manajemen spiritual menekankan kolaborasi antara peneliti dengan para ahli, praktisi, pimpinan perusahaan dan para karyawan.
- c) Model manajemen spiritual bertujuan untuk memfasilitasi peningkatan loyalitas karyawan dengan nilai-nilai religius serta MSDM.
- d) Arah intervensi berfokus pada peningkatan loyalitas karyawan pada pekerjaan untuk mencapai produktivitas dan efisiensi.

Dalam penelitian ini, permasalahan loyalitas yang ditilik dari sisi nilai religius meliputi indikator identitas atau jati diri SDM. Indikator nilai religius memiliki prosentase sebesar 32,28% yang menunjukkan bahwa permasalahan Manajemen spiritual pada aras loyalitas karyawan yang rendah. Hasil pre-test pada indikator identitas masih rendah, sehingga loyalitas karyawan juga tidak maksimal dalam memahami serta menginternalisasi makna filosofi perusahaan, logo perusahaan, penamaan perusahaan, serta identitas perusahaan pada aras nilai religius. Hasil penelitian

atas nilai religi pada Manajemen spiritual selaras dengan pendapat Jianglin Ke et. al<sup>236</sup> saat mereka meninjau *family friendly human resource practice* dalam komitmen dan kinerja pekerjaan memiliki hasil dengan nilai yang sangat tinggi dengan menekankan bahwa nilai religi memainkan peran perantara yang bersifat parsial dalam meningkatkan komitmen SDM.

Indikator identitas pada Manajemen spiritual meliputi sub-indikator pendidikan, filosofi perusahaan, logo perusahaan, warna logo, nama perusahaan, desain ruangan, nilai agama serta pembangunan nilai identitas oleh pimpinan perusahaan. Hasil pre – test penelitian menunjukkan 32,28 %, sehingga tingkat loyalitas karyawan terhadap pekerjaan tidak memproduksi hasil maksimal pada tingkat kinerja. Pada sub-indikator identitas yaitu pendidikan, karyawan mempunyai pendidikan yang tidak linear terhadap pekerjaan walaupun mereka memiliki pendidikan tinggi. Pekerjaan yang berbasis pengalaman menjadi kehandalan untuk mengerjakan pekerjaan penyajian data keuangan dan administrasi perpajakan. Hal ini membuat perkembangan

---

<sup>236</sup> Jianglin Ke and Xiuting Deng, “Family-Friendly Human Resource Practice, Organizational Commitment, and Job Performance among Employees: The Mediating Role of Workplace Spirituality,” *Journal of Human Resource and Sustainability Studies* 06, no. 01 (March 20, 2018): 81–91, accessed February 14, 2021, <http://www.scirp.org/journal/jhrss>.

internalisasi pada makna identitas terhalang dengan Pendidikan yang tidak linear. Selain itu, pemimpin perusahaan belum maksimal dalam menginternalisasi makna filosofi perusahaan, logo perusahaan, warna logo serta penamaan perusahaan kepada karyawan, sehingga karyawan tidak memahami secara maksimal pemaknaan hal – hal tersebut. Konsep desain ruang kerja sangat baik dan tidak membentuk kelompok, melainkan kesetaraan diantara karyawan dan pimpinan yang terbentuk.

Indikator identitas pada Manajemen spiritual terhadap nilai religi merupakan kekuatan yang baik dalam perusahaan ACE, karena karyawan bekerja sesuai dengan pedoman nilai agama dalam pekerjaannya. Hasil wawancara dengan para karyawan bahwa nilai agama adalah pedoman pekerjaan diruang bekerja tanpa membedakan agama dengan agama yang lain. Artinya pimpinan perusahaan menerapkan dan menginternalisasi nilai agama untuk menunjukkan kesetaraan karyawan tanpa memandang agama. Internalisasi nilai agama pada konsep kesetaraan karyawan mendukung pendapat



Garg<sup>237</sup>, Yazdi et. al<sup>238</sup> dan Karakas<sup>239</sup> dalam menempatkan nilai religi sebagai pengembangan dari kinerja karyawan. Hal ini meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup serta memberikan makna dan tujuan pekerjaan yang terkoneksi dengan komunitas.

## B. Penatalayan dan Kekeluargaan (83-90)

Dalam penelitian ini, permasalahan loyalitas karyawan yang rendah ditilik dari konsep MSDM meliputi dua indikator yaitu kekeluargaan dan kesatuan ekonomik. Pada indikator kekeluargaan memiliki nilai prosentase sebesar 33,33%, sedangkan indikator kesatuan ekonomik memiliki nilai prosentase sebesar 34,66%. Permasalahan loyalitas yang rendah karyawan perusahaan ACE pada dua indikator tersebut memiliki sub-indikator yaitu suasana

---

<sup>237</sup> Naval Garg, "Workplace Spirituality and Employee Well-Being: An Empirical Exploration," *Journal of Human Values* 23, no. 2 (May 20, 2017): 129–147, accessed February 14, 2021, <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0971685816681741>.

<sup>238</sup> Mohammad Reza Taghizadeh Yazdi et al., "Integrated Fuzzy DEA-ANFIS to Measure the Success Effect of Human Resource Spirituality," *Cybernetics and Systems* 49, no. 3 (April 3, 2018): 151–169, accessed February 14, 2021, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01969722.2018.1448221>.

<sup>239</sup> Fahri Karakas, "Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review," *Journal of Business Ethics* 94, no. 1 (June 4, 2010): 89–106, accessed February 14, 2021, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-009-0251-5>.

pekerjaan, hubungan antara atasan dan bawahan, masalah pekerjaan, tanggung jawab permasalahan, perusahaan sebagai rumah kedua, memajukan perusahaan serta kepuasan antara pekerjaan dengan sistem penggajian. Hasil pre – test ini mendukung pendapat Zhiqiang Wang,<sup>240</sup> Yang<sup>241</sup> dan Frank Nana Kweku Otoo<sup>242</sup> bahwa konsep spiritualitas sangat penting dalam MSDM, karena *leadership's implementation* sebagai elemen yang penting dalam menentukan kinerja SDM didalam perusahaan untuk mendapatkan makna pekerjaan didalam MSDM.

Indikator kekeluargaan di Manajemen spiritual meliputi suasana pekerjaan, hubungan antara pimpinan dan bawahan, permasalahan pekerjaan serta tanggung jawab merupakan permasalahan loyalitas karyawan, karena karyawan menemukan permasalahan dalam pekerjaan menjadi tanggung jawab pribadi untuk menyelesaikannya. Hasil wawancara menuturkan bahwa

---

<sup>240</sup> Zhiqiang Wang and Yong Han, "Establishing Spirituality in the Workplace: The Case of Guangxi Institute of Public Administration, P.R. China," *Human Resource Management International Digest* 24 no. 4 (2016): 5–7.

<sup>241</sup> Fu Yang, Xiaoyu Huang, and Lusi Wu, "Experiencing Meaningfulness Climate in Teams: How Spiritual Leadership Enhances Team Effectiveness When Facing Uncertain Tasks," *Human Resource Management* (2018): 1–14.

<sup>242</sup> Frank Nana Kweku Otoo, "Human Resource Management (HRM) Practices and Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Competencies," *Employee Relations* 41, no. 5 (August 2, 2019): 949–970.

permasalahan pekerjaan dan perusahaan merupakan tanggung jawab dari pimpinan perusahaan kepada klien – klien-nya. Permasalahan Manajemen spiritual yaitu loyalitas ditilik dari perspektif MSDM dengan indikator kekeluargaan menunjukkan tidak maksimalnya pemimpin perusahaan melakukan internalisasi tanggung jawab terhadap pekerjaan serta pengembangan tim yang berbasis pendidikan linear. Hasil observasi menuturkan bahwa pemimpin perusahaan telah mengembangkan suasana pekerjaan yang baik dan hubungan antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik tanpa ada halangan. Hal ini tercermin dari desain ruang kantor tanpa sekat, sehingga setiap karyawan dapat bertatap muka secara langsung dan menjalin keterbukaan yang baik. Indikator kekeluargaan ini mendukung pemikiran Jianglin Ke et. al.,<sup>243</sup> B. Jeff dan S Rashida<sup>244</sup> menunjukkan bahwa *family friendly human resource practice* mempengaruhi peningkatan komitmen organisasi melalui perkembangan kinerja SDM serta peningkatan kinerja SDM.

Indikator kesatuan ekonomik pada Manajemen spiritual meliputi perusahaan sebagai rumah kedua dan bekerja

---

<sup>243</sup> Ke and Deng, "Family-Friendly Human Resource Practice, Organizational Commitment, and Job Performance among Employees: The Mediating Role of Workplace Spirituality."

<sup>244</sup> B Jeff and S Rashida, "Family Friendly Human Resource Practices and Organisational Commitment," *Management Dyamics* 16 (2007): 2–10.

untuk kemajuan perusahaan merupakan permasalahan loyalitas, karena SDM belum memiliki makna *sense of belonging* sehingga masalah perusahaan adalah masalah pimpinan, bukan karyawan. Hasil wawancara menuturkan bahwa sebagian karyawan menyatakan bahwa mereka adalah alat bagi perusahaan untuk mencapai cita – cita dan tidak puas atas sistem penggajian. Hal ini menunjukkan bahwa MSDM pada indikator kesatuan ekonomik mengalami permasalahan Manajemen spiritual, walaupun karyawan menyatakan bahwa perusahaan sebagai rumah kedua bagi mereka dan merasa senang bekerja di ACE dalam hasil wawancara. Indikator kesatuan ekonomik memiliki prosentase sebesar 34,66%, sehingga permasalahan loyalitas pada Manajemen spiritual sebagai permasalahan dan konsep kesatuan ekonomik mendukung pendapat Milliman et. al.<sup>245</sup> menyatakan bahwa *sense of belonging* merupakan perwujudan *job involvement* SDM pada pekerjaan dalam meningkatkan kinerja (*performance*) dalam menempatkan komunitas untuk bekerja bersama – sama serta sinkronisasi dengan nilai – nilai organisasi untuk mencapai peningkatan kinerja dan komitmen pada perusahaan.

---

<sup>245</sup> John Milliman, Andrew J. Czaplewski, and Jeffery Ferguson, "Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes: An Exploratory Empirical Assessment," *Journal of Organizational Change Management* 16, no. 4 (2003): 426–447.

Hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan, membuktikan bahwa permasalahan loyalitas yang rendah karyawan pada tingkat MSDM dengan indikator kekeluargaan dan kesatuan ekonomik telah menjadi salah satu faktor penyebab loyalitas rendah karyawan terhadap pekerjaan, tugas dan tanggung jawab, sehingga tidak menghasilkan *sense of belonging* pada perusahaan untuk bekerjasama dalam meningkatkan dan memajukan perusahaan sesuai dengan nilai – nilai yang telah dicita – citakan dalam visi, misi dan tujuan perusahaan ACE.

Dalam program intervensi tingkat MSDM memiliki dua indikator yaitu indikator kekeluargaan dan indikator kesatuan ekonomik. Indikator kekeluargaan meliputi pemahaman tentang lingkungan, rasa nyaman, *job involvement*, serta kedekatan emosional. Sedangkan, indikator kesatuan ekonomik meliputi pemahaman arti perusahaan, pemahaman *sense of belonging*, dan pemahaman solidaritas membangun perusahaan. Program intervensi tingkat MSDM memiliki *training* sebanyak empat diranah indikator kekeluargaan, sedangkan indikator kesatuan ekonomik memiliki tiga *training*. Teknik yang digunakan untuk mendapatkan *family-friendly human resource practice* sebagai *workplace spirituality* yaitu *self – humanizing*. Teknik ini mengedepankan pemaknaan *family – friendly human resource practice* didalam perusahaan untuk menghasilkan kinerja kesatuan ekonomik pada nilai loyalitas melalui konsep *workplace spirituality*. Program

intervensi pada tingkat MSDM diawali dengan kegiatan rutin *internal briefing* setiap bulan untuk membahas permasalahan dan penyelesaian serta *family gathering* setiap tahun. Dua event ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memiliki pemaknaan tentang kekeluargaan dan kesatuan ekonomik sebagai tempat (*field*) untuk maju bersama.

Program intervensi pada tingkat MSDM membangun pemahaman pada nilai *workplace spirituality* sebagai kesatuan ekonomik berbasis kekeluargaan untuk meningkatkan loyalitas karyawan dalam mencapai peningkatan kinerja dan efisiensi. *Self – humanizing* mengedepan sikap kemanusiaan terhadap karyawan dalam bekerja sebagai ungkapan nilai religi dalam bekerja. Hal ini senada dengan pemikiran Paratchanun<sup>246</sup> saat mengungkapkan model *family-friendly human resource practice* dalam bingkai *workplace spirituality* menghasilkan SDM yang stabil secara mental dan emosi. SDM memiliki nilai menghargai etika dan peduli terhadap hubungan antar karyawan, sehingga *family-friendly human resource practice in the light of workplace spirituality* menciptakan SDM lebih mencintai perusahaan dengan kedekatan emosional yang tinggi. Oleh karena itu, *self – humanizing* dalam indikator kekeluargaan dan

---

<sup>246</sup> Paratchanun Charoenarnpornwattana, <sup>1</sup> *Workplace Spirituality and Human Resource Practices in Thailand, HRD JOURNAL*, vol. 7, 2016.

kesatuan ekonomik memberikan makna bahwa karyawan mendapatkan penghargaan dalam pekerjaan.

Pada nilai loyalitas memiliki dua indikator yaitu indikator penatalayanan dan indikator tujuan. Tujuan dari nilai loyalitas yaitu mengembangkan tingkat kepercayaan SDM terhadap perusahaan melalui pekerjaan serta kepatuhan pada nilai – nilai kode etik. Dari hasil program intervensi, maka terlihat nilai penatalayan sebelum program intervensi Manajemen spiritual sebesar 32,83%. Sedangkan, setelah program intervensi Manajemen spiritual dilakukan, maka tingakat nilai indikator penatalayan menjadi 88,56%. Artinya, terjadinya peningkatan yang signifikan terhadap indikator penatalayan pada area gaya kepemimpinan, kepatuhan kepada arahan pimpinan, serta mengutamakan kepentingan perusahaan.

Dari hasil program intervensi Manajemen spiritual, indikator tujuan pada konsep loyalitas didapatkan hasil sebelum melakukan program intervensi Manajemen spiritual sebesar 32,49%. Setelah program intervensi Manajemen spiritual kepada karyawan perusahaan ACE, maka hasil indikator tujuan mengalami kenaikan sebesar 86,75%. Artinya, program intervensi Manajemen spiritual memberikan kemampuan *self – exploring* kepada SDM untuk memaknai logo perusahaan, penamaan perusahaan, visi, misi serta filosofi perusahaan.



Hasil wawancara dengan karyawan perusahaan ACE menuturkan bahwa program intervensi Manajemen spiritual pada indikator penatalayan dan indikator tujuan memberikan pemahamann serta pemaknaan yang mendalam tentang perusahaan. Hal ini membuka paradigma tentang memaknai pekerjaan dalam bingkai nilai – nilai yang tertatanam dalam budaya organisasi. Hasil ini mendukung pendapat Durkheim<sup>247</sup> dan Fukuyama<sup>248</sup> perihal tentang kohesi individu terhadap institusi saat individu diikat dengan kode etik dalam perusahaan. SDM mengikatkan dirinya untuk berkembang didalam perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Hitt et. al.<sup>249</sup> memandang kepemimpinan strategik untuk menciptakan perubahan strategis dalam perusahaan yaitu memberdayakan orang lain (*empowering others*) sebagai kemampuan dalam kepemimpinan strategik.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan, pendekatan *self – exploring* sebagai kekuatan

---

<sup>247</sup> Durkheim, *The Division of Labor in Society*.

<sup>248</sup> Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity*.

<sup>249</sup> Micheal A Hitt, R. Duanne Ireland, and Robert E Hoskisson, *Strategic Management (Competitiveness and Globalization)* (Ohio: South-Western College Publishing, 2001).



pada pengembangan model Komitmen Spiritual telah membuktikan bahwa karyawan dapat berkembang, bertumbuh serta meningkatkan loyalitas terhadap pekerjaan yang diberikan sesuai tanggung jawab kepada perusahaan.

Pada konsep MSDM memiliki dua indikator yaitu indikator kekeluargaan dan indikator kesatuan ekonomik. Indikator kekeluargaan dan indikator kesatuan ekonomik mempunyai tujuan untuk mengembangkan budaya organisasi dan mengembangkan MSDM untuk tujuan perusahaan. Indikator kekeluargaan sebelum program intervensi Manajemen spiritual sebesar 33,33%, sedangkan setelah implementasi program Manajemen spiritual meningkat sebesar 87,59%. Untuk indikator kesatuan ekonomik sebelum program intervensi Manajemen spiritual sebesar 34,66%, sedangkan setelah program intervensi Manajemen spiritual meningkat sebesar 87,47%. Artinya, indikator kekeluargaan dan kesatuan ekonomik mampu memberikan makna *self – humanizing* pada SDM dalam menjalankan *friendly family human resource practice* dalam bingkai MSDM.

Hasil wawancara menuturkan bahwa SDM merasakan *friendly family human resource practice* serta mendekatkan individu dengan individu lainnya serta perusahaan ACE menjadi rumah kedua bagi SDM. Karyawan menuturkan bahwa ACE membuat kohesi kuat

untuk membangun bersama baik dalam pekerjaan maupun keilmuan melalui pendidikan. Hasil ini mendukung pendapat Riasudeen<sup>250</sup> dan Rego<sup>251</sup> menyatakan bahwa pembentukan rasa nyaman melalui *workplace spirituality* memberikan suasana yang kondusif dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui promosi, keikut-sertaan karyawan pada perusahaan serta peningkatan kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan, pendekatan *self – humanizing* sebagai kekuatan pada pengembangan model Komitmen Spiritual telah membuktikan bahwa karyawan dapat berkembang, bertumbuh serta meningkatkan dirinya serta memiliki rasa nyaman. Rasa nyaman ini memberikan peningkatan loyalitas terhadap pekerjaan yang diberikan sesuai tanggung jawab kepada perusahaan.

Secara teoretis, MSDM mempunyai dua indikator yaitu indikator kekeluargaan dan indikator kesatuan ekonomik. Pada konsep MSDM dengan hasil penelitian diindikator kekeluargaan mempunyai nilai sebesar 87,59%, sedangkan indikator kesatuan ekonomik memiliki nilai sebesar 87,47%. Artinya, indikator kekeluargaan dan

---

<sup>250</sup> S Riasudeen and R Prabavathy, "Relationship of Workplace Spirituality and Work Attitude in Manufacturing Organisation," *Global Management Review* 5 (2011): 29–37.

<sup>251</sup> Arménio Rego and Miguel Pina E Cunha, "Workplace Spirituality and Organizational Commitment: An Empirical Study," *Journal of Organizational Change Management* 21, no. 1 (2008): 53–75.

indikator kesatuan ekonomik berkontribusi pada program intervensi Manajemen spiritual untuk membangun loyalitas SDM. Dua indikator ini dalam bingkai MSDM tidak dimiliki oleh Gonzales, Pruzan ataupun Zsolnai, karena mereka hanya berbasis pada *spiritual based leadership*. Model Manajemen spiritual menemukan dua indikator tersebut dalam penelitian empirical sebagai indikator yang menguatkan SDM dengan rasa nyaman, perusahaan sebagai rumah kedua, serta rasa *sense of belonging* terhadap perusahaan.

Hasil penelitian dan pembahasan dengan indikator kekeluargaan dan kesatuan ekonomik memiliki nilai sebesar 87,59% diindikator kekeluargaan, sedangkan 87,47% diindikator kesatuan ekonomik. Pada indikator kekeluargaan menunjukkan bahwa rasa nyaman, kedekatan emosional dengan perusahaan serta perusahaan menjadi rumah kedua terekam didalam hasil wawancara SDM di perusahaan ACE. Hasil penelitian, pembahasan dan wawancara mendukung pendapat Jianglin Ke<sup>252</sup> serta Gracia – Zamar<sup>253</sup> menggambarkan bahwa *workplace spirituality* sangat mempengaruhi emosional dan kualitas

---

<sup>252</sup> Ke and Deng, "Family-Friendly Human Resource Practice, Organizational Commitment, and Job Performance among Employees: The Mediating Role of Workplace Spirituality."

<sup>253</sup> J C Gracia-Zamar, "Workplace Spirituality and Organizational Performance," *Public Administration Review* 63, no. 3 (2003): 355–363.

motivasi serta pengambilan keputusan dalam kerangka referensi dengan transenden untuk mencapai kekeluargaan diantara para SDM. Oleh karena itu, pendekatan dan penerapan *friendly family human resource practice* sangat mendukung SDM untuk memahami bahwa perusahaan adalah ‘rumah’ bagi mereka untuk bertumbuh dan berkembang dengan meningkatkan kinerja produktivitas pekerjaan. Pemikiran tersebut mendukung pemikiran Bourdieu bahwa budaya membentuk individu dan masyarakat di dalam lingkungan (*field*) untuk menciptakan budaya perusahaan serta Bourdieu melihat lebih jauh bahwa kapital kultural dapat tergabung bersama *habitus* sehingga menjadi objektifitas dan institualisasi dalam bentuk peningkatan kinerja dan produktivitas SDM.

Hasil penelitian, pembahasan dan wawancara serta observasi pada indikator kesatuan ekonomik dengan nilai 87,47% setelah program intervensi Manajemen spiritual menunjukkan bahwa SDM memiliki *sense of belonging* pada perusahaan melalui pekerjaan. Hasil ini mendukung pemikiran dan pendapat Garg,<sup>254</sup> Fu Yang et. al.,<sup>255</sup> dan

---

<sup>254</sup> Garg, "Workplace Spirituality and Employee Well-Being: An Empirical Exploration."

<sup>255</sup> Yang, Huang, and Wu, "Experiencing Meaningfulness Climate in Teams : How Spiritual Leadership Enhances Team Effectiveness When Facing Uncertain Tasks."

Michaelson et. al.<sup>256</sup> menjelaskan bahwa ketika SDM menemukan nilai dalam pekerjaan di perusahaan, maka SDM memberikan pekerjaan sebagai nilai signifikan, berharga serta menarik. Artinya, kebermaknaan kerja menciptakan *sense of belonging* agar bermanfaat bagi SDM dan perusahaan untuk meningkatkan keterlibatan kerja untuk meningkatkan loyalitas. Terceminnya rasa memiliki perusahaan meningkatkan produktivitas kerja bagi SDM perusahaan ACE. Kesatuan eknomik ini merefleksikan dari konsep *perichoresis* yang menyatukan identitas menjadi satu kesatuan.

Konsep *perichoresis*, bagi Moltmann,<sup>257</sup> mengekspresikan interpenetrasi timbal balik dari sifat yang berbeda (*communicatio idiomatum*) sesuai dengan konsep pemikiran filsafat Stoic yang menjelaskan bahwa dimutual interpenetrasi dua zat saling melestarikan ‘identitas’ dan ‘properti’ yang sama utuhnya melalui kesatuan (*union*) melalui keberadaan personal dalam komuni tersebut. Kesatuan (*union*) memlaui keberadaan personal SDM didalam organisai atau perusahaan ACE membentuk persekutuan bersama menuju cita – cita

---

<sup>256</sup> C Michaelson et al., “Meaningful Work: Connecting Business Ethics and Organization Studies,” *Journal of Business Ethics* 121 (2014): 77–90.

<sup>257</sup> Jurgen Moltmann, “Perichoresis: An Old Magic Word for a New Trinitarian Theology,” in *Trinity, Community, and Power: Mapping Trajectories in Wesleyan Theology*, ed. M. Douglas Meeks (Nashville: Kingswood, 2000), 111–125.

perusahaan yang terekam dalam visi dan misi. Pendapat Stamovic sudah benar ketika ia mengatakan “*This perichoresis is the fellowship of three persons mutually indwell one another in a dynamic communion, but they are in the same essence whereas distinct hypostatic attributes.*”<sup>258</sup> Mutual interpenetrasi dikembangkan dalam budaya organisasi menjelaskan konsep ‘memberi dan menerima’ bersama – sama dari setiap individu. Jika demikian, maka pada level MSDM setiap SDM adalah bagian dari sebuah organisasi dan organisasi adalah bagian dari setiap individu, sehingga konsep persekutuan relasional menjadi bagian inti dari elemen MSDM. Oleh karena itu, organisasi perusahaan sebagai wadah atau *field* yang membentuk kapital serta *habitus* SDM pada pekerjaan melalui unsur nilai religi. Dengan kata lain, *unity within differences* dalam organisasi menghasilkan *crystallization of ideology* didalam *institutional of organizational life*, yaitu loyalitas SDM terhadap pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

Secara keseluruhan, model Manajemen spiritual dengan program intervensi terhadap SDM di perusahaan ACE memberikan kontribusi yang baik dalam meningkatkan loyalitas sebagai manajemen spiritual untuk meningkatkan produktivitas kinerja. Indikator – indikator Manajemen spiritual dalam elemen loyalitas, nilai religi

---

<sup>258</sup> Slobodan Stamatović, “The Meaning of Perichoresis,” *Open Theology* 2, no. 1 (2016): 303–323.

dan manajemen sumber daya manusia memiliki peningkatan yang signifikan dalam membantu nilai loyalitas SDM terhadap pekerjaan. Hasil penelitian menyatakan bahwa peningkatan indikator identitas, indikator penatalayanan, indikator tujuan, indikator kekeluargaan dan indikator kesatuan ekonomik memiliki peningkatan direrata 80% dengan tingkat sedang. Artinya, program intervensi model Manajemen spiritual berhasil meningkatkan loyalitas SDM terhadap pekerjaan untuk menghasilkan budaya organisasi, kedekatan emosional serta perusahaan ACE menjadi rumah kedua bagi seluruh karyawan. Bourdieu pada manajemen dan organisasi sebagai 'lensa' terbaik dalam menganalisis perilaku SDM serta teori *perichoresis* pada kesetaraan kedudukan SDM untuk membedah nilai religi dari pendiri ACE, sehingga kerangka teoritik loyalitas, nilai religi dan manajemen membentuk sebuah definisi *baru* yaitu model Manajemen spiritual.

### C. Peningkatan Ekonomi

Manajemen spiritual memberikan loyalitas bagi sumber daya manusia untuk peningkatan kinerja bagi organisasi. Bertambahnya loyalitas sumber daya manusia pada pekerjaan, maka memberikan peningkatan dalam keekonomian perusahaan. Peningkatan loyalitas menghasilkan penyelesaian dalam tugas dan tanggung jawab dengan cepat serta tepat waktu. Oleh karena itu,



peningkatan loyalitas sumber daya manusia menciptakan peningkatan ekonomi yang lebih baik bagi organisasi. Kesejahteraan serta kerjasama antar sumber daya manusia bertambah kokoh.

Peningkatan ekonomi ini bukan hanya semata – mata berbentuk materi, tetapi rasa kebersamaan didalam rumah kedua menjadi salah satu prioritas. Dengan efektivitas manajemen spiritual yang baik serta peningkatan loyalitas sumber daya manusia terhadap pekerjaan, organisasi mengalami sebuah peningkatan terhadap materi dan non-materi. Peningkatan ekonomi ini menjadikan peningkatan kesejahteraan rumah bagi sumber daya manusia untuk menikmati hasil pekerjaan mereka.



## BAB 5

### Kesimpulan dan Saran

#### A. Kesimpulan

Kesimpulan buku ini berupa temuan-temuan yang diperoleh dari pembahasan dan analisis hasil penelitian sebagai berikut.

1. Permasalahan loyalitas Sumber Daya Manusia (SDM) atau karyawan perusahaan PT Akuratdata Cendikiatama Ekspertia (ACE) Solusindo pada ketidakmampuan untuk mengembangkan dan memaknai nilai religi pada pekerjaan dan bekerja, sehingga tingkat loyalitas SDM terhadap pekerjaan rendah. Permasalahan loyalitas SDM terdapat lima indikator sebagai berikut.
  - a. Indikator identitas meliputi pemahaman makna pendidikan, nama perusahaan, logo perusahaan, filosofi perusahaan, agama, kebiasaan dan desain ruang kantor. Ketidakmampuan SDM dan pemimpin PT ACE Solusindo mengembangkan identitas serta sosialisasi pada pemaknaan nama perusahaan, logo perusahaan serta filosofi perusahaan tidak dilakukan kepada SDM. Oleh karena itu, hasil *pre-test* diindikator identitas sebesar 32,28% menunjukkan ketidakmampuan SDM dan pemimpin PT ACE Solusindo mengembangkan pemaknaan diri pada

sub-indikator diatas. Setelah mengalami intervensi, maka hasil *post-test* indikator identitas mengalami kenaikan sebesar 86,45% dalam tingkat sedang.

- b. Indikator penatalayanan meliputi pemahaman makna gaya kepemimpinan, ketaatan terhadap pimpinan, ketaatan terhadap perintah atasan, pemahaman terhadap arahan pimpinan, mengutamakan kepentingan perusahaan serta melaporkan permasalahan kepada atasan. Ketidakmampuan SDM PT ACE Solusindo mengembangkan indikator penatalayan terhadap kepemimpinan perusahaan, sehingga hasil *pre-test* menunjukkan sebesar 32,83%. Hal ini menunjukkan kelemahan SDM dalam memahami nilai loyalitas SDM terhadap pekerjaan dalam bingkai kepemimpinan rendah, karena ketidakmampuan SDM mengembangkan pemahaman nilai loyalitas terhadap perkerjaan dan kepemimpinan. Setelah mengalami intervensi, maka hasil *post-test* indikator penatalayanan mengalami kenaikan sebesar 88,56% dalam tingkat sedang.
- c. Indikator tujuan meliputi pemahaman makna visi & misi, tujuan perusahaan, pekerjaan serta klien. Ketidakmampuan SDM PT ACE Solusindo memahami makna visi & misi perusahaan serta minim-nya sosialisasi pemimpin perihal visi dan misi kepada SDM memberikan kontribusi rendah

terhadap pemahaman SDM pada nilai loyalitas. Hasil *pre-test* diindikator tujuan menunjukkan nilai sebesar 32,49% serta nilai tersebut mengartikan sebagai ketidakmampuan SDM memahami makna tujuan perusahaan dan lemahnya sosialisasi pemimpin terhadap makna visi dan misi serta pemahaman tentang klien kepada SDM. Setelah mengalami intervensi, maka hasil *post-test* indikator tujuan mengalami kenaikan sebesar 86,45% dalam tingkat sedang.

- d. Indikator kekeluargaan meliputi pemahaman terhadap suasana kerja, perasaan nyaman, ikut menyelesaikan pekerjaan, dan memiliki kedekatan emosional dengan perusahaan. Ketidakmampuan SDM PT ACE Solusindo memahami makna kedekatan emosional dengan perusahaan serta memaknai *sense of belonging* menyebabkan nilai *pre-test* sebesar 33,33%. Hal ini menunjukkan bahwa ketidakmampuan SDM PT ACE Solusindo mengembangkan diri dalam memahami kedekatan emosional dengan perusahaan sebagai tempat untuk mengekspresikan diri terhadap makna diri. Setelah mengalami intervensi, maka hasil *post-test* indikator kekeluargaan mengalami kenaikan sebesar 87,59% dalam tingkat sedang.
- e. Indikator kesatuan ekonomik meliputi pemahaman terhadap makna perusahaan, rasa memiliki perusahaan, dan berpartisipasi

memajukan perusahaan. Ketidakmampuan SDM PT ACE Solusindo memaknai diri dengan konsep *sense of belonging* dalam memajukan perusahaan sebagai milik sendiri, sehingga nilai *pre-test* sebesar 34,66%. Hal ini menunjukkan bahwa ketidakmampuan SDM untuk mengembangkan diri terhadap pekerjaan dan perusahaan pada elemen kesatuan ekonomik. Oleh karena itu, elemen kesatuan ekonomik sebagai partner untuk bekerjasama dalam memajukan perusahaan pada nilai loyalitas SDM belum tercapai dengan baik. Setelah mengalami intervensi, maka hasil *post-test* indikator kesatuan ekonomik mengalami kenaikan sebesar 87,47% dalam tingkat sedang.

## B. Saran

Berdasarkan keterbatasan penelitian yang meliputi waktu intervensi yang singkat dengan pertimbangan rasional, karena karyawan – karyawan perusahaan PT Akuratdata Cendikiatama Ekspertia (ACE) Solusindo memiliki waktu yang singkat sehingga buku ini memiliki keterbatasan sebagai berikut.

- a. Model pengembangan Manajemen spiritual untuk memperbaiki loyalitas SDM pada pekerjaan memerlukan keikutsertaan responden dengan jumlah tiga puluh karyawan sehingga model pengembangan Manajemen spiritual perlu

dikembangkan dengan jumlah responden lebih dari tiga puluh untuk melihat hasil efektivitas yang baik.

- b. Monitoring dan evaluasi dari pimpinan perusahaan sangat penting sekali dalam perbaikan dan pengembangan lebih lanjut bagi model Manajemen spiritual. Monitoring dan evaluasi pimpinan perusahaan sangat berarti dalam mencapai model Manajemen spiritual yang efektif bagi perusahaan dengan jumlah karyawan yang besar.
- c. Karyawan memerlukan *training* pada masa yang akan datang untuk memaknai nilai – nilai religi yang terkandung didalam jati dirinya untuk berkembang dan bertumbuh dalam memahami pekerjaan dan bekerja. Perusahaan sebagai *social space* memberikan ruang bagi nilai religi dalam memaknai loyalitas yang mendalam pada pekerjaan serta pemaknaan klien bagi perusahaan.
- d. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi nilai loyalitas yang lebih mendalam, dengan disain penelitian yang inovatif terhadap permasalahan perkembangan Komitmen Spiritiyal untuk mengetahui berapa lama dampak perlakuan program intervensi, dan waktu pelaksanaan program intervensi Manajemen spiritual yang lebih lama



## Daftar Pustaka

- Adi, Suwanto. "Religious Entrepreneurship: Christianity and Social Transformation in Contemporary Indonesia." *Exchange* 46, no. 4 (2017): 328–349.
- Adiguzel, Zafer, Mehmet Faruk Ozcinar, and Himmet Karadal. "Does Servant Leadership Moderate the Link between Strategic Human Resource Management on Rule Breaking and Job Satisfaction?" *European Research on Management and Business Economics* 26, no. 2 (2020): 103–110. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.04.002>.
- Adiwibowo, A Suyunus, Rumah Sakit, and Asrama Haji. "Kepemimpinan Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan RSJ Menur Surabaya." *Jurnal Manajemen Bisnis* 2, no. 1 (2012): 41–58.
- Ahammad, Taslim. "Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions?" *Journal of Modern Accounting and Auditing* 13, no. 9 (2017): 412–420.
- Ahmed., A, MS Arshad., A Mahmood., and Akhtar. "Spiritual Intelligence (SQ): A Holistic Framework for Human Resource Development." In *Administratie Si Management Public*, 60–77. EDITURA ASE, 2016.
- Al-Khasawneh, Akif Lutfi. "The Relation between Human Resource Management (HRM) Strategies and Job Loyalty as Practiced at the Public Relations

- (PR's) Units in the Government Ministries of Jordan." *Journal of Management Research* 5, no. 3 (2013): 146–168.
- Ali, Abbas J and Gibbs, Manton. "Foundations of Business Ethics in Contemporary Religious Thought: The Ten Commandment Perspective." *International Journal of Manpower Social Economics* 25, no. 10 (1998): 1552–1564.
- Aljayi, Yassine, Ahmed Fjer, Malak Guennioui, and Ahmed Tamek. "Multinational Companies' Human Resource Management Practices' and Their Organizational Culture Impact on Employees' Loyalty: Case of Japanese Multinational Company in Morocco." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230, no. May (2016): 204–211. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.026>.
- Alonso-Almeida, María del Mar, Jordi Perramon, and Llorenç Bagur-Femenías. "Shedding Light on Sharing ECONOMY and New Materialist Consumption: An Empirical Approach." *Journal of Retailing and Consumer Services* 52, no. August 2019 (2020): 101900. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101900>.
- Alvesson, M and Willmott, H. "Identity Regulation as Organisational Control: Producing the Appropriate Individual." *Journal of Management Studies* 39, no. 5 (2002): 619–644.
- Alvesson, M. *Understanding Organisational Culture*.



London: Sage Publications, Inc., 2002.

- Bae, Johnseok, Cheul Kang, and Youngshin Kim. "Workplace Spirituality and Human Resource Management: Human Capital Theory to Human Value Theory." *Academy of Management Proceedings* 2020, no. 1 (August 29, 2020): 19972. Accessed February 14, 2021. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMBPP.2020.19972abstract>.
- Besser, T. "The Commitment of Japanese Workers and US Workers: A Reassessment of the Literature." *American Sociological Review* 58, no. 6 (1993): 873–881.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., dan Meuter, M. L. "A Comparison of Attitude, Personality and Knowledge Predictors of Service - Oriented Organizational Citizenship." *Journal of Applied Psychology* 86, no. 1 (2001): 29–41.
- Botha, Carolina S. "Teaching as an Act of Stewardship : Theology in Practice Journey through the Bible." *AOSIS* 70, no. 1 (2014): 1–5.
- Bouckaert, Luk. "Personalism." In *The Palgrave Handbook of Spirituality and Business*, 155–162. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2011.
- Bourdieu, Pierre. and Wacquant, L. J. D. *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: Chicago University Press, 1992.
- Bourdieu, Piere. *Language and Symbolic Capital*.

- Cambridge: Polity Press, 1991.
- Bourdieu, Pierre. "The Forms of Capital." In *In The Sociology of Economic Life*, edited by Taylor and Francis, 78–92. New York: Greenwood, 2018.
- . *The Logic of Practice*. Cambridge: Polity, 1990.
- Bourdieu, Pierre. *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge: Cambridge University, 1977.
- . "The Forms of Capital." In *Handbook of Theory and Research for Sociology of Education*, edited by J G Richardson, 241–258. New York: Greenwood Press, 1986.
- Brandt, E. "Corporate Pioneers Explore Spirituality." *HR Magazine*, April 1996.
- Budhwar, P., Varma, A., & Patel, C. "Covergence-Divergence of HRM in the Asia-Pacific: Context-Specific Analysis and Future Research Agenda." *Human Resource Management Review* 26 (2016): 311–326.
- Budhwar, P., Varma, A., dan Kumar, R. *Indian Business: Understanding a Rapidly Emergung Economy*. London: Routledge, 2019.
- Cash, Karen C., and George R. Gray. "A Framework for Accommodating Religion and Spirituality in the Workplace." *Academy of Management Executive* 14, no. 3 (February 1, 2000): 124–133. Accessed February 14, 2021. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AME.2000.4468072>.

- Chang, Po-chien, and Shyh-er Chen. "The International Journal of Human Crossing the Level of Employee ' s Performance : HPWS , Affective Commitment , Human Capital , and Employee Job Performance in Professional Service Organizations." *The International Journal of Human Resources Management* 22, no. 4 (2011): 883–901.
- Chudzikowski, Katharina, and Wolfgang Mayrhofer. "In Search of the Blue Flower? Grand Social Theories and Career Research: The Case of Bourdieu's Theory of Practice." *Human Relations* 64, no. 1 (2011): 19–36.
- De Clercq, D and Voronov, M. "The Role of Domination in Newcomer's Legitimation as Entrepreneurs." *Organization* 16, no. 6 (2009): 799–827.
- Connor, James. *The Sociology of Loyalty*. Canberra: Springer Science + Business Media, 2007.
- Cooke, F. L., & Kim, S. H. *Human Resource Management in Asia*. London: Routledge, 2018.
- Cooke, Fang Lee, Randall Schuler, and Arup Varma. "Human Resource Management Research and Practice in Asia: Past, Present and Future." *Human Resource Management Review*, no. July (2020): 100778.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100778>.
- Cronin., C. "Bourdieu and Foucault on Power and Modernity." *Philosophy and Social Criticism* 22, no. 6 (1996): 55–85.

- Crossley, N. "The Phenomenological Habitus and Its Construction." *Theory and Society* 30, no. 1 (2001): 81–120.
- Van Dierendonck, D. "Servant Leadership: A Review and Synthesis." *Journal of Management* 37 (2011): 1228–1261.
- DiMaggio, P J, and W W Powell. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields." *American Sociological Review* 48, no. 2 (1983): 147–160.
- Drucker, P., F. "Leader to Leader : Enduring Insights on Leadership from the Drucker Foundation's Award-Winning Journal." In *The Shape of Hings to Come*, 109–120. San Fransisco, CA: Jossey-Bass, 1999.
- Drummond, G. "New Thorizing about Organization: The Emergence of Narrative and Social Theory for Management." *Current Topics in Management* 3 (1998): 93–122.
- Durkheim, Emile. *The Division of Labor in Society*. New York: Free Press, 1964.
- Ellis, N., Lowe, S., and Purchase, S. "Toward a Re-Interpretation of Industrial Network." *The IMP Journal* 1, no. 2 (2006): 20–40.
- Everett, Jeffery. "Organizational Research and the Praxeology of Pierre Bourdieu." *Organizational Research Methods* 5, no. 1 (2002): 56–80.
- Fairholm, Gilbert W. *Perspective on Leadership*. London: Quorum Books, 1998.

- Fletcher, George P. *Loyalty: An Essay on the Morality of Relationships*. New York: Oxford University Press, 1993.
- Garg, Naval. "Workplace Spirituality and Employee Well-Being: An Empirical Exploration." *Journal of Human Values* 23, no. 2 (May 20, 2017): 129–147. Accessed February 14, 2021. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0971685816689741>.
- Geh, Eugene, and Gilbert Tan. "Spirituality at Work in a Changing World: Managerial and Research Implications." *Journal of Management, Spirituality and Religion* 6, no. 4 (2009): 287–300. Accessed February 14, 2021. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14766080903290093>.
- Golsorkhi, D, Lecca, B., Lounsbury, M and Ramirez, C. "Analysing, Accounting for and Unmasking Domination: On Our Role as Scholars of Practice, Practicioners of Social Science and Public Intellectuals." *Organization* 16, no. 6 (2009): 779–797.
- Gonzales, George. *Shape - Shifting Capital*. Lanham, Maryland: Lexington Books, 2015.
- Gracia-Zamar, J C. "Workplace Spirituality and Organizational Performance." *Public Adminstration Review* 63, no. 3 (2003): 355–363.
- Guido-DiBrito, Florence. "Student Affairs Leadership

- and Loyalty: Organizational Dynamics at Play.” *NASPA Journal* 32, no. Spring 3 (1995): 223–231.
- Gunawan, Yuliana. “Pengaruh Pemberian Kompensasi Finansial Langsung Dan Tidak Langsung Terhadap Mptivasi Dan Loyalitas Karyawan Di Perusahaan Manufaktur Di Surabaya.” *Petra Business & Management Review* 1, no. 2 (2015): 37–49.
- Hofstede, G. “Cultural Dimensions in Management and Planning.” *Journal of Organizational Forum* 1, no. 1 (1985): 12–31.
- Hurst, Megan, Helga Dittmar, Rod Bond, and Tim Kasser. “The Relationship between Materialistic Values and Environmental Attitudes and Behaviors: A Meta-Analysis.” *Journal of Environmental Psychology* 36 (2013): 257–269.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.09.003>.
- J. Wong-Mingji, Diana, Eric H. Kessler, Shaista E. Khilji, and Shanthi Gopalakrishnan. “Cross-Cultural Comparison of Cultural Mythologies and Leadership Patterns.” *South Asian Journal of Global Business Research* 3, no. 1 (2014): 79–101.
- Kadir. *Statistika Terapan*. Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2016.
- Karakas, Fahri. “Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review.” *Journal of Business Ethics* 94, no. 1 (June 4, 2010): 89–106. Accessed February 14, 2021.  
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551->

009-0251-5.

- Kathri N., Chong, T. F., and Budhwar, P. "Explaining Employee Turnover in Asian Context." *Human Resource Management Journal* 11 (2001): 54–74.
- Ke, Jianglin, and Xiuting Deng. "Family-Friendly Human Resource Practice, Organizational Commitment, and Job Performance among Employees: The Mediating Role of Workplace Spirituality." *Journal of Human Resource and Sustainability Studies* 06, no. 01 (March 20, 2018): 81–91. Accessed February 14, 2021. <http://www.scirp.org/journal/jhrss>.
- Kerr., R and Robinson, S. "The Hysteresis Effect as Creative Adaptation of the Habitus: Dissent and Transistion to the Corporate in the Post - Soviet Ukraine." *Organization* 16, no. 6 (2009): 829–853.
- Kweku Otoo, Frank Nana, and Mridula Mishra (India). "Impact of Human Resource Management (HRM) Practices on Hotel Industry's Performance: The Mediating Role of Employee Competencies." *Indian Journal of Commerce & Management Studies* IX, no. 2 (May 10, 2018): 17.
- Larentis, Fabiano.; Antonello, Claudia Simone.; and Slongo, Luiz Antonio. "Inter-Organizational Culture and the Cultural Perspective." In *Inter-Organizational Culture*. Switzerland: Springer Nature, 2019.
- Lee Tzong-Ru, T. R., Shiou Yu Chen, Saint Hei Wang, and Agnieszka Dadura. "The Relationship between

- Spiritual Management and Determinants of Turnover Intention.” *European Business Review* 22, no. 1 (2010): 102–116.
- Liobikienė, Genovaitė, Julius Liobikas, Janis Brizga, and Romualdas Juknys. “Materialistic Values Impact on Pro-Environmental Behavior: The Case of Transition Country as Lithuania.” *Journal of Cleaner Production* 244 (2020).
- Lipou, Lavinia Raluca Corneanu-. “The Influences on Employee Loyalty and Stress Management upon the Organizational Performance.” *Studii Economice* XXIV (2017): 43–52.
- Lizardo, Omar. “Daromir Rudnyckij: Spiritual Economies: Islam, Globalization, and the Afterlife of Development.” *Administrative Science Quarterly* 56, no. 3 (2011): 485–489.
- Luvaas, Brent. “Spiritual Economies: Islam, Globalization, and the Afterlife of Development by Daromir Rudnyckij.” *PoLAR: Political and Legal Anthropology Review* 35, no. 1 (2012): 141–143.
- Marx, Karl. *Economic and Philosophic Manuscripts of 1844*. New York: Dover Publications, 1961.
- McCalman, James and Potter, David. *Leading Cultural Change*. London: Kogan Page Limited, 2015.
- McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*. Maidenhead: McGraw-Hill, 1960.
- McKenzie, K. “Organizational Culture: An Investigation into the Link between Organizational Culture,



- Human Resource Management, High Commitment Management and Firm Performance.” *Otago Management Graduate Review* 8, no. 5 (2010): 231–239.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 1997.
- Meyer, J. P., and Smith, C. A. “HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model.” *Canadian Journal Administrative Sciences* 17, no. 4 (2000): 319–331.
- Michaelson, C, M G Pratt, A M Grant, and C P Dunn. “Meaningful Work: Connecting Business Ethics and Organization Studies.” *Journal of Business Ethics* 121 (2014): 77–90.
- Milliman, John, Andrew J Czaplewski, and Jeffery Ferguson. “Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes An Exploratory Empirical Assessment.” *Journal of Organizational Change Management* 16, no. 4 (2003): 426–447.
- Milliman, John, Jeffery Ferguson, David Trickett, Bruce Condemi, John Milliman, Jeffery Ferguson, and The Jefferson Circle. “Spirit and Community at Southwest Airlines : An Investigation of a Spiritual.” *Journal of Organizational Change Management* 12, no. 3 (1999): 221–233.
- Misztal, Barbara A. “The Notion of Trust in Social Theory.” *Journal of Policy Organisation and Society*

2, no. 1 (1992): 6–15.

- Moltmann, Jurgen. “Perichoresis: An Old Magic Word for a New Trinitarian Theology.” In *Trinity, Community, and Power: Mapping Trajectories in Wesleyan Theology*, edited by M. Douglas Meeks, 111–125. Nashville: Kingswood, 2000.
- Morgan, R. M., and Hunt, S. D. “The Commitment - Trust Theory of Relationship Marketing.” *Journal of Marketing* 58, no. 3 (1994): 47–67.
- Morgan, R. M. “Relationship Marketing and Marketing Strategy: The Evolution of Relationship Marketing Strategy within Organization.” In *Handbook of Relationship Marketing*, 481–504. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2000.
- Mowday, R. T., Porter., L. W., and Steers, R. M. *Employee Organization Linkages: The Psychology Commitmen, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press, 1982.
- Nankervis, Alan R, Compton Robert L, McCharthy, Terence C. *Strategic Human Resource Management*. Melbourne: Thomas Nelson, 1996.
- Nankervis, Alan R; Compton, Robert L; and McCarthy, Terence E. *Strategic Human Resource Management*. Melbourne: Thomas Nelson Publisher, 1996.
- Nisar, Qasim Ali, Muhammad Uzair, Waleed Razzaq, and Muhammad Sarfraz. “Impact of HR Practices on Employee Loyalty and Commitment: Mediating Role of Job Satisfaction.” *International Journal of*

- Management Excellence* 9, no.2 (2017): 1067–1073.
- Nord, Christiane. “Function + Loyalty : Theology Meets Skopos.” *Open Theology* 2 (2016): 566–580.
- Otoo, Frank Nana Kweku. “Human Resource Management (HRM) Practices and Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Competencies.” *Employee Relations* 41, no. 5 (August 2, 2019): 949–970.
- . “Measuring the Impact of Human Resource Management (HRM) Practices on Pharmaceutical Industry’s Effectiveness: The Mediating Role of Employee Competencies.” *Employee Relations* 42, no. 6 (June 23, 2020): 1353–1380.
- Ouchi, W. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.
- Pare, G., and Tremblay, M. “The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professional’s Turnover Intention.” *Group & Organization Management* 32, no. 3 (2007): 326–357.
- Paşaoğlu, Didem. “Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective : Findings from the Banking Industry.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 207

- (2015): 315–324.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.101>.
- Paul, A. K., dan Anantharaman, R. N. “Influence of HRM Practices on Organizational Commitment: A Study among the Software Professional in India.” *Human Resources Development Quarterly* 15, no. 1 (2004): 77–88.
- Petchsawang, Pawinee, and Dennis Duchon. “Measuring Workplace Spirituality in an Asian Context.” *Human Resource Development International* 12, no. 4 (2009): 459–468. Accessed February 14, 2021. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13678860903135912>.
- Postpone, M., LiPuma, E., and Calhoun, C. “Introduction: Bourdieu and Social Theory.” In *Bourdieu: Critical Perspectives*, 1–13. MA: Polity, 1993.
- Pradhan, Rabindra Kumar, and Lalatendu Kesari Jena. “Workplace Spirituality and Organisational Commitment: Role of Emotional Intelligence among Indian Banking Professionals.” *Journal of Human Resource Management* 19, no. 1 (2016): 13–23. Accessed February 14, 2021. <https://ideas.repec.org/a/cub/journal/v19y2016i1p13-23.html>.
- Pruzan, P. “Spiritually-Based Leadership.” In *The Palgrave Handbook of Spirituality and Business*, 287–294. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2011.
- Rao, Pramilo. “Investigating Cultural Aspects in Indian

Organizations The Role of Religion on Human Resource Management (HRM). Practices in India.” In *Investigating Cultural Aspects in Indian Organizations.*, edited by V. and Malik A. Pereira, 11–29. Switzerland: Springer International Publishing, 2015. <http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-16098-6>.

- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications. Development*, 1996.
- Roof, W. C. *A Generation of Seekers: The Spiritual Journeys of the Baby Boom Generation*. San Francisco, CA: HarperCollins Publishers Inc., 1993.
- Rudnyckyj, Daromir. *Spiritual Economies: Islam, Globalization, and the Afterlife of Development*. Ithaca New York: Cornell University Press, 2010.
- . “Spiritual Economies: Islam and Neoliberalism in Contemporary Indonesia.” *Cultural Anthropology* 24, no. 1 (2009): 104–141.
- Saghier, Niveen El., Laila. Wahba, and Rasha Abdel. Aziz. “The Effect of Human Resource Management Practices on Employees’ Loyalty.” *International Journal of Humanities Social Science & Education* 2, no. 4 (2015): 66–75.
- Schalembier, Benjamin, Brent Bleys, Luc Van Ootegem, and Elsy Verhofstadt. “How the Income of Others Affects the Life Satisfaction of Materialists.” *Journal of Economic Behavior and Organization*

174 (2020): 64–74.

Senge, M. P. *The Fifth Discipline*. London: Random House, 2006.

Senge, Peter. “The Leader’s New Work: Building Learning Organizations.” *Sloan Management Review*, no. Fall (1990).

Sieweke, Jost. “Pierre Bourdieu in Management and Organization Studies-A Citation Context Analysis and Discussion of Contributions.” *Scandinavian Journal of Management* 30, no. 4 (2014): 532–543.

Silvestro, R. “Dispelling a Model Myth: Employee Satisfaction and Loyalty Drive Service Profitability.” *International Journal of Operation and Production Management* 22, no. 1 (2002): 30–49.

Stamatoviç, Slobodan. “The Meaning of Perichoresis.” *Open Theology* 2, no. 1 (2016): 303–323.

Steers, R. M., and Porter, L. W. *Motivational and Work Behaviour*. New York: McGraw-Hill, 1983.

Steers, Richard M. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga, 2005.

Storey, John., Ulrich, Dave., and Wright, Patrick M. *Strategic Human Resource Management*. New York: Routledge, 2019.

Storey, J. *Development in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell Publishing, 1992.

Sudiro, Achmad, and Mintarti Rahayu. “Examining the Link between Spiritual Values at Work, Learning

- Orientation, Human Resources Practices and Organizational Health: An Indonesia Case Study.” *International Review of Management and Marketing* 7, no. 3 (2017): 17–24.
- Szilagyi, A. D. “Keeping Employee Turnover under Control.” *Personnel: The Management of People at Work* 56, no. 6 (1979): 42–52.
- Tatli, Ahu., Ozbilgin, Mustafa., & Karatas-Ozkan, Mine. *Pierre Bourdieu, Organisation, and Management. Journal of Chemical Information and Modeling*. Vol. 53. New York: Routledge, 2015.
- Townley, Barbara. “Exploring Different Forms of Capitals (Researching Capitals in the Field of Cultural and Creative Industries).” In *Pierre Bourdieu, Organisation, and Management*, edited by Ahu Tatli, Mustafa Ozbilgin, and Mine Karatas-Ozkan, 187–206. New York: Routledge, 2015.
- Umar, Husein. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Walther, Matthias. “Repatriation to France and Germany: A Comparative Study Based on Bourdieu’s Theory of Practice.” *Repatriation to France and Germany: A Comparative Study Based on Bourdieu’s Theory of Practice* (2014).
- Wang, Zhiqiang, and Yong Han. “Human Resource Management International Digest.” *Establishing Spirituality in the Workplace* 24, no. 4 (2016): 4–7.
- Weber, Max. *The Protestant Ethic and the Spirit of*

- Capitalism. The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, 2005.
- . *The Theory of Social and Economic Action*. New York: The Free Press, 1947.
- Whitener, E. M. “Do High Commitment Human Resource Practices Affect Employee Commitment?” *Journal of Management* 27 (2001): 515–535.
- Widhiastuti, Hardani. *Membangun Loyalitas Sumber Daya Manusia*. Semarang: Semarang University Press, 2012.
- Wiradinata, Halim. “Religious Human Resources Management: Perichoresis to Manage or to Be Managed?” *Khazanah Theologia* (2020).
- Yang, Fu, Xiaoyu Huang, and Lusi Wu. “Experiencing Meaningfulness Climate in Teams: How Spiritual Leadership Enhances Team Effectiveness When Facing Uncertain Tasks.” *Human Resource Management* (2018): 1–14.
- Yazdi, Mohammad Reza Taghizadeh, Mohammad Mahdi Mozaffari, Salman Nazari-Shirkouhi, and Seyed Mohammad Asadzadeh. “Integrated Fuzzy DEA-ANFIS to Measure the Success Effect of Human Resource Spirituality.” *Cybernetics and Systems* 49, no. 3 (April 3, 2018): 151–169. Accessed February 14, 2021. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01969722.2018.1448221>.
- Zsolnai, Laszlo. *Post-Materialistic Business: Spiritual*



*Value-Orientation in Renewing Management.*  
Hampshire: Palgrave Macmillan, 2015.

———. *Spirituality and Ethics in Management 2. Ed.*,  
2011.

## GLOSARIUM

<b>Terminologi</b>	<b>Definisi</b>
Arena	Bidang (yang menjadi tempat bersaing, berjuang, dan sebagainya)
Budaya	Adat istiadat
Habitus	Gaya hidup, nilai, kecenderungan, dan harapan kelompok sosial tertentu yang diperoleh melalui kegiatan dan pengalaman kehidupan sehari-hari
Kapital	Modal (pokok) dalam perniagaan
Loyalitas	Kepatuhan; kesetiaan
Manajemen	Penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran
Mixed Method Design	Penelitian yang menggabungkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif dengan rancangan tertentu untuk menjawab tujuan penelitian.

Perusahaan	Kegiatan (pekerjaan dan sebagainya) yang diselenggarakan dengan peralatan atau dengan cara teratur dengan tujuan mencari keuntungan (dengan menghasilkan sesuatu, mengolah atau membuat barang-barang, berdagang, memberikan jasa, dan sebagainya)
Spiritual	Berhubungan dengan atau bersifat kejiwaan (rohani, batin)
Sumber Daya Manusia	Potensi manusia yang dapat dikembangkan untuk proses produksi

# Index

## A

ACE, 1, 2, 5, 7, 10, 16, 21, 22,  
23, 24, 25, 30, 33, 34, 35  
Akuratdata Cendikiatama  
Ekspertia Solusindo, i, 2

## B

Bourdieu, 6, 7, 10, 14, 28, 29,  
30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 41,  
42, 45, 46

## C

*Capital*, 9, 10, 15, 30, 36, 38, 41,  
42, 43  
*Commitment*, 2, 9, 11, 27, 28, 33,  
35, 37, 41, 42, 43, 44, 45, 46

## D

Desain, 14, 15, 16, 17

## E

Emile Durkheim, 6, 7

## F

*Field*, 32, 46

## G

Guido-DiBrito, 1, 43

## H

*Habitus*, 6, 28, 30, 37, 42, 43  
Hipotetik, 17, 18  
Homogenitas, 22  
HRM, 2, 5, 8, 9, 11, 12, 13, 27,  
38, 41, 42, 43, 44, 45  
Human Resource Management,  
2, 5, 8, 9, 11, 12, 13, 26, 34,  
35, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 45,  
46, 47

## J

job satisfaction, 2, 13, 27, 28, 37

## K

Karl Marx, 6  
kekeluargaan, 2, 9, 11, 33, 35

## L

*leadership*, 3, 5, 8, 12, 13, 31,  
33, 36, 37, 38  
Loyalitas, 1, 2, 9, 11, 26, 35, 36,  
41, 43, 47

## M

Manajemen Spiritual, 1, 16, 17,  
18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26,  
28, 31, 33, 35  
Manajemen Sumber Daya  
Manusia, 15  
Max Weber, 6, 7, 31  
Milliman et. al, 13  
*Mixed method design*, 14  
Model, 1, 9, 11, 16, 17, 18, 25,  
27, 33, 37, 40, 44, 46  
MSDM, 1, 8, 9, 10, 11, 13, 14,  
15, 16, 26, 27, 28, 31, 33, 35,  
36, 38

## N

Normalitas, 21

## O

*organisational culture*, 26

## P

*perichoresis*, 34, 35  
*Pretest-Posttest*, 21, 22, 23

## R

Reliabilitas, 19  
Rerata *N-gain*, 24, 25  
*Research and Development*, 14  
Rudnyckyj, 3, 4, 10, 12, 44, 45

## S

SDM, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11,  
12, 13, 14, 15, 16, 21, 22, 23,  
24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31,  
32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39  
*self – internalizing*, 32  
*sense of belonging*, 33, 34  
*Spiritual Economies*, 3, 4, 10,  
12, 44, 45, 46  
*spiritual management*, 4, 31, 32  
sumber daya manusia, i, 1, 8, 11,  
13, 14, 40  
*symbolic field*, 6, 7, 29, 37

## T

teori X, 3, 11  
teori Y, 3, 11  
*Theory of Practice*, 6, 7, 14, 28,  
29, 30, 42, 46  
*Three-Fold Organizational Life*,  
16  
*Trust*, 7, 10, 28, 44

## U

Uji Validitas, 19, 20

## W

*workplace spirituality*, 33, 36, 37

## Z

Zsolnai, 10, 14, 31, 33, 47

## BIODATA



**Halim Wiryadinata** lahir di Teluk Betung – Bandar Lampung pada tahun 1976. Pendidikan sarjana ditempuh di Evangelical Theological College of Wales (ETCW) kolaborasi dengan University of Glamorgan, the United Kingdom pada tahun

1998. Selepas dari program Bachelor of Arts in Theology, pria ini melanjutkan Pendidikan di tempat yang sama untuk program Master of Theology. Lulus tahun 2000, kemudian mengajar di Sekolah Tinggi Alkitab Tiranus Bandung hingga tahun 2002. Dipercayakan mengajar beberapa Sekolah Tinggi Teologi di Jakarta dan Tangerang pada area Teologi Perjanjian Baru, dan memulai mengikuti program Magister Manajemen di Universitas Pelita Harapan. Pada tahun 2003, gelar Magister Manajemen diraih pada konsentrasi Marketing (Pemasaran) terutama di cultural boundaries.

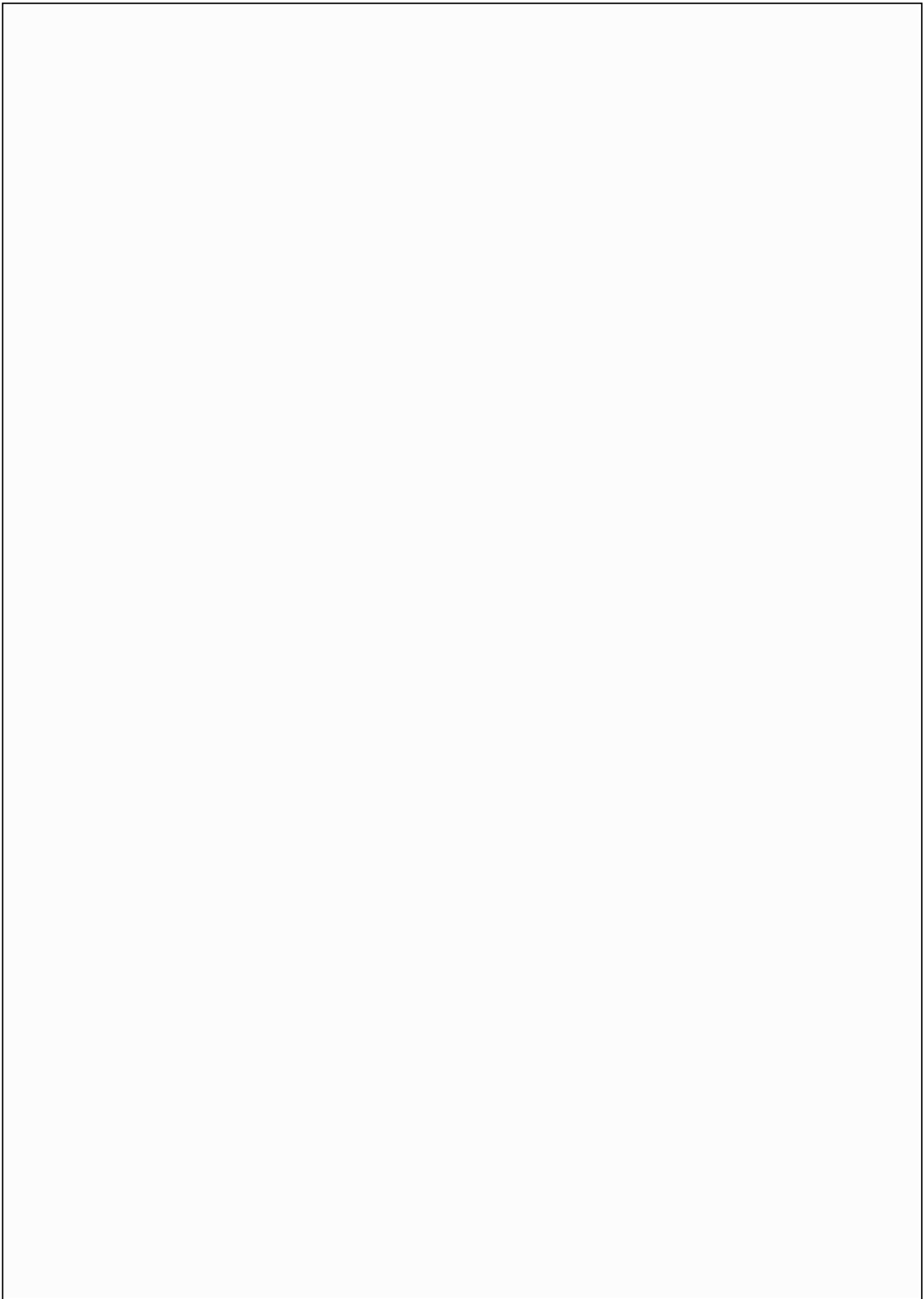
Pada tahun 2002, penulis menjabat sebagai Wakil Ketua akademik di Sekolah Tinggi Teologi Pelita Bangsa hingga tahun 2014. Selepas jabatan Wakil Ketua akademik, dipercayakan untuk memangku jabatan Ketua STT Pelita Bangsa sampai saat ini. Tahun 2019, STT Pelita Bangsa mengizinkan untuk menempuh Doktor Sosiologi Agama di Universitas Kristen Satya Wacana dan berhasil menyelesaikan pada tahun 2021. Oleh karunia-Nya, suami dari Fanny Magdalena mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan pengalaman di gerejawi di Barton Upon Humber Evangelical Church, England - UK dan Deeside Evangelical Church, Wales – UK saat menempuh pendidikan di Inggris. Perjalanan akademik telah ditempuhnya sebagai kesempatan yang Tuhan berikan melalui pengabdianya untuk mengajar di berbagai Sekolah Tinggi Teologi.





## RINGKASAN

Buku ini memberikan *new insight* terhadap sebuah perkembangan peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui pendekatan nilai religi. Pendekatan tersebut membangun sumber daya manusia agar mampu merefleksikan agama sebagai dasar kepercayaan serta nilai dalam bekerja. Nilai bekerja tidak selalu memiliki nilai ekonomis, tetapi bekerja memberikan kepuasan sebagai makhluk sosial dalam mencapai cita – cita pribadi yang luhur. Nilai kepuasan bekerja melalui pendekatan nilai religi menggunakan metode *research and development* dengan empat pendekatan, yaitu deskriptif analisis, partisipatif, *quasi experiment*, and *mixed method*. Dengan menggunakan konsep intervensi terhadap sumber daya manusia, maka nilai religi memberikan dampak dan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT. ACE Solusindo.



# Manajemen Spiritual: Nilai Religi Sebagai Model Loyalitas Sumber Daya Manusia

## ORIGINALITY REPORT

18%

SIMILARITY INDEX

18%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

1%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

[repository.uksw.edu](http://repository.uksw.edu)

Internet Source

15%

2

[repository.upi.edu](http://repository.upi.edu)

Internet Source

2%

3

[repository.sttpb.ac.id](http://repository.sttpb.ac.id)

Internet Source

1%

Exclude quotes On

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On